



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة الحاج لخضر ـ باتنة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير.

الموضوع:

تسيير قوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- الواقع والأفاق.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

تخصص تسيير المؤسسات.

إعداد الطالب:

جبار بوكثير

تحت إشراف:

أ.د. مصطفى عقاري

لجنة المناقشة.

أ. د. مسعـــود زمـــوري	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنـــــة	رئيســــــــــاً
أ. د. مصطفى عـــقاري	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنـــــة	مشرفاً ومقرراً
أ. د. السعيـــد بريـــبش	أستاذ التعليم العالي	جامعة عـــنابـــة	عضـــــــــواً
أ. د. عبد العـزيز شرابي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة	عضـــــــــواً
أ. د. الطاهر بن يعقوب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيـــف	عضـــــــــواً
د. زكيـــــة مقـــــري	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة باتنـــــة	عضـــــــــواً

- 2013 -


بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات.

فهرس الجداول.

فهرس الأشكال.

مقدمة عامة

مقدمة عامة.

إنّ التّحولات الجديدة التي أفرزتها العولمة في شتى المجالات، خاصة إبان السنوات الأخيرة، أين أصبحت الاضطرابات هي الميزة الأساسية لمختلف الأسواق، ومن ذلك ما يؤثر مباشرة على الأسواق المحلية التي أضحت تدين بالتبعية المطلقة لتلك التغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية.

هذه التّحولات ساهمت بشكل كبير في دفع مسيري المؤسسات على الاهتمام بشكل أكبر بالبحث عن الحلول المناسبة للمشاكل التي تهدد بقاء واستمرارية مؤسساتهم، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة الحاصلة في محيطها، وعدم الاستقرار السائد في الأسواق التي تعمل فيها هذه المؤسسات، مما يعرّضها في كل وهلة إلى مواجهة جملة من التحديات.

ولعلّ أهمّ التّحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، تلك المتعلقة بتصريف منتجاتها وتحقيق مردودية من ذلك، خاصة في ظل الارتفاع المستمر لوتيرة المنافسة، وانفتاح الأسواق المحلية على الصّعيد الدولي، حيث أصبحت السياسات التسويقية التقليدية المتمثلة في المنتَج، وسعره، وتوزيعه والترويج له، معروفة لدى جلّ المؤسسات المتنافسة، بل وتستخدم أحسن التّقنيات والوسائل في ممارستها، ذلك ما أدى إلى تراجع فعالية هذه الأدوات في تحقيق أهدافها، الأمر الذي استدعى البحث عن أدوات جديدة بديلة أو مكمّلة لهذه الأدوات التقليدية.

ومن السياسات الحديثة التي تحوّل الاعتماد عليها من طرف مسيري المؤسسات القوى البيعية المتمثلة في مجموعة من الأفراد المكلَّفين بممارسة عملية البيع الشخصي المعروف، على أنه اتصال شخصي ومباشر بين رجال البيع وزبائن المؤسسة، حيث اكتسبت مكانة مرموقة في أجندة المسيرين لتميزها بخصائص فريدة في مقدمتها، الاتصال المباشر مع الفئة المستهلكة، ومنه القدرة على التّأثير على قراراتهم الشّرائية، وتحويلهم إلى زبائن دائمين للمؤسسة الاقتصادية.

بيد أنّ القوى البيعية تشوبها سلبيات متعددة، في مقدمتها ارتفاع تكاليف استخدامها، والحاجة الدّائمة للمتابعة و تجديد الخبرات، وذلك ما يُعقد من عملية تسييرها، خاصة وأنّها تمثّل، إلى جانب سياسة تسويقية حديثة، جزءً لا يستهان بحجمه من العنصر البشري العامل لصالح المؤسسة الاقتصادية، ممّا يؤهّلها للقيام بمهام أخرى حسب متطلبات ظروف المؤسسة الاقتصادية، وذلك في حال ما إذا تمّ تسييرها بكفاءة وفعالية.

بيد أنّ ضمان فعالية القوى البيعية في تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب، إضافة إلى الاهتمام بتسييرها بالشكل الذي يتيح لها مواكبة كل التغيرات الجديدة التي تطرأ في محيط المؤسسة، اختيار التّشكيلة المثلى من القوى البيعية الداخلية والخارجية، وتنظيم هذه التشكيلة وفق المعايير العلمية والموضوعية التي تتلاءم وطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية.

وتمرّ عملية تسيير القوى البيعية بمراحل أساسية هي: الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، والرقابة، حيث تتميز بالتّكامل فيما بينها. إذ أنّ إهمال أي مرحلة يُفقد عملية التسيير ككل فعاليتها، مما يستلزم الاهتمام بكل المراحل لضمان بناء قوى بيعية فعالة.

وبالرجوع إلى المحيط الاقتصادي الجزائري، يترآى لنا أنّ الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة منذ التحول إلى نهج اقتصاد السوق، خاصة تلك المتعلقة بالتجارة الخارجية والانفتاح على الأسواق العالمية، قد وضعت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمام رهان المنافسة العالمية، مما يستوجب عليها التّكيف والتّطورات الحالية والمستقبلية لضمان بقائها واستمراريتها، بما في ذلك الاهتمام بالقوى البيعية واعتمادها كسياسة إستراتيجية لفرض صيتها في الأسواق المحلية والعالمية.

إشكالية البحث.

في ظلّ ما سبق، وباعتبار أنّ التّحولات الاقتصادية المستقبلية على المستوى المحلي، خاصة في ظلّ الأزمات الدولية التي تحتّم على الشركات العالمية اقتحام أسواق الدول النامية، سوف تشكّل تهديدا مباشرا لبقاء واستمرارية المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية حال بقائها على هذا المستوى التنافسي، وأمام الواقع الذي يفرض عليها تفعيل تسيير قواها البيعية بالشّكل الذي يضمن لها مكانة معتبرة خلال الظروف الرّاهنة والمستقبلية، تُطرح إشكالية الدّراسة من خلال التّساؤل الرّئيسي التّالي.

كيف يتمّ تسيير القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

هذا التّساؤل الّذي يقودنا بدوره إلى طرح جملة من الأسئلة والاستفسارات الفرعية حول:

- ما المكانة التي تحظى بها القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية عامة، وفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة؟
- كيف يتم اختيار وتعيين القوى البيعية بشكل عام؟ وما واقع العمليّة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص؟
- كيف يتمّ تدريب القوى البيعية بشكل عام؟ وما واقع العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص؟
- كيف يتمّ تحفيز القوى البيعية بشكل عام؟ وما واقع العمليّة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص؟
- كيف تتمّ الرّقابة على القوى البيعية بشكل عام؟ وما واقع العمليّة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص؟
- كيف يمكن تحسين تسيير القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

فرضيات البحث.

تبعا للإشكالية المطروحة سابقا، والتّساؤلات الفرعية المبسّطة لها، يمكن بناء الفرضيات التّالية للبحث:

الفرضية الأولى.

أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تستخدم القوى البيعية بشكل محدود، وهي لا تعتمد عليها بشكل جدّي في تحقيق أهدافها، ذلك ما يؤدي بها إلى عدم الاهتمام بتنويع تشكيلتها وبتنظيمها.

الفرضية الثانية.

أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم باختيار وتعيين قواها البيعية بناءً على معايير موضوعية شكلية، وهي لا تملك سياسة فعّالة لاستقطاب الأفراد، ولا تعمل على التحضير المسبق لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، ولا على إتباع خطوات منهجية في تنفيذها.

الفرضية الثالثة.

أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بتدريب قواها البيعية بصورة شكلية، وهي لا تسعى إلى بناء نظام تدريبيّ فعّال للقوى البيعية، ولا تعمل على تحضير، تصميم، تنفيذ، وتقويم، برامجها لتدريب القوى البيعية بجدية.

الفرضية الرابعة.

أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بتحفيز قواها البيعية بشكل عشوائي، وهي لا تعمل على تنويع الحوافز التي تقدّمها، ولا على بناء نظام تحفيزي عادل وفعّال لتحقيق الرضا، وتوجيه السلوك، وزيادة الدافعية لدى قواها البيعية.

الفرضية الخامسة.

أنّ المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية تمارس الرّقابة على قواها البيعية بشكل محدود، وهي لا تعمل على تفعيل عملية الرّقابة على قواها البيعية، ولا على تنويع أدواتها بالشّكل الذي يضمن شموليتها للأداء، السلوك، والجهود المبذولة من قِبل رجال البيع.

أهمية البحث، أهدافه، وأسباب اختيار الموضوع.

إنّ انتقال الجزائر من النّمط الاقتصادي الموجه إلى النّمط الحرّ، وما صاحبه من انفتاح على الأسواق الخارجية، يفرض على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التّعامل مع بيئة اقتصادية جديدة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإنّ العولمة بشتّى أشكالها، خاصة فيما يتعلق بالتّطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتّصال، قد أثّرت على سلوك المستهلك الجزائري الذي أصبح أقل وفاءً للمنتجات المحلية، وفي المقابل تزايدت وتيرة بحثه عن الماركات العالمية لاعتقاده أنّها أكثر إشباعا لاحتياجاته وإرضاءً لمتطلباته.

ومن هنا تبرز أهمية الدّراسة في التّعريف بالقوى البيعية والدّور الحقيقي الذي يمكن أن تلعبه كسياسة بيعية يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاعتماد عليها في تغيير وجهة نظر المستهلكين نحو منتجاتها، وبالتّالي الحفاظ على الحصّة السوقية المحلّية لها أولا، وتطويرها وتوسيعها نحو الأسواق الخارجية ثانيا، وذلك بفضل خصائصها الجمّة، خاصة منها الاتّصال المباشر مع مستعملي المنتجات.

كما تبرز أهمية الدّراسة كذلك في تِبيان أنّ فعالية القوى البيعية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية مرهون بمدى اهتمام هذه الأخيرة بتنظيمها وتسييرها، وذلك في ظل الاختيار الأمثل للتّشكيلة التي ستتكون منها .

أمّا عن أهداف البحث فهي تتعلق بمعرفة واقع القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عامة، والطّرق المنتهجة في تسييرها خاصة، ومنه الوقوف على مدى قدرة وملاءمة القوى البيعية العاملة لصالح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للاعتماد عليها في تحقيق أهدافها البيعية بصورة أولية، ومن ثمّ استخدامها كأداة لغزو الأسواق المحلية ثم الأجنبية، والوقوف في وجه المنافسة ذات الطّابع العالمي مهما بلغت حدّتها بصورة أساسية.

كما يهدف البحث كذلك إلى البحث في نقاط القوّة والضّعف التي تتميز بها، وتشوب عملية تسيير القوى البيعية التابعة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بهدف تثمين الإيجابية منها، ومحاولة القضاء على السّلبية بغية المساهمة في بناء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لقوى بيعية تتميز بالفعالية والكفاءة من المنظور العالمي.

إضافة إلى ذلك، يهدف البحث أيضا إلى قياس العائد الحالي من استخدام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للقوى البيعية، والعائد المنتظر بعد تفعيل أدائها من خلال تحسين عملية تسييرها، ومنه الوفرات التي يمكن تحقيقها، وذلك من خلال تشخيص المشكلات التي تواجه تسيير القوى البيعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتحليل أسبابها لتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها، ومن ثمّ التّوصل إلى الحلول المناسبة.

وفيما يتعلق بأسباب اختيار الموضوع، فيمكن تصنيفها إلى:

أسباب عامة موضوعية التي من أبرزها؛ الأوضاع الراهنة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بعجزها عن اكتساب قدرة تنافسية عالمية، التعريف بالقوى البيعية كسياسة إستراتيجية يمكن الاعتماد عليها لبلوغ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمرامها، قلّة الأبحاث والدراسات التي تناولت الموضوع على حد علم الباحث، إضافة إلى المساهمة في تحسين تسيير القوى البيعية التّابعة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عسى أن يؤدّي ذلك إلى تحسين مستوى هذه المؤسسات، ويرفع من شأنها على المستوى المحلي والإقليمي، وحتى الدولي.

أسباب خاصة شخصية التي من أبرزها؛ المساهمة في تحسين مستوى تعامل رجال البيع العاملين لصالح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع المستهلك الجزائري خاصة، وكل أفراد المجتمع الدولي عامة، إذ من السّهل التّفرقة بين معاملة رجل البيع الجزائري لزبائنه، ومعاملة رجل البيع في الدّول المتقدّمة، بل وحتى المجاورة للجزائر، إضافة إلى رغبة الباحث في الوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتسيير قواها البيعية باعتبارها المرآة العاكسة لصورتها في السوق، والمساهمة في تحسين ذلك بما يخدم المؤسسة بحدّ ذاتها، والمجتمع ككل.

منهج البحث، أدواته، ووسائله.

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات المحدّدة له، سوف يتم إجراء دراسة وصفية تحليلية، مما يوفّر الأساس النظري الملائم لمعالجة الموضوع من شتى جوانبه، ومن ثمّ الانتقال من الإطار النّظري الكلي إلى الإطار التّطبيقي الجزئي، من خلال إسقاط بعض من النّماذج النّظرية التي تمّ التّوصل إليها على معطيات رقمية تخصّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على دراسة حالة عيّنة من هذه المؤسسات، ممّا يُمكن من الوصول إلى نتائج معرفية، علمية، وتطبيقية، ليتم بعد ذلك محاولة إسقاط هذه النتائج على مستوى أوسع من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باتباع المنهج التشخيصي.

أمّا عن الأدوات والوسائل التي سوف يتم الاعتماد عليها في إنجاز البحث، فقد عمل الباحث على اختيارها على النّحو الذي يتيح العمل بها بشكل متكامل، بغية تلبية جلّ متطلبات الدراسة من معارف وبيانات، ونذكر من أهمها:

أدوات جمع المعطيات والمعلومات النّظرية، وفي مقدّمتها الكتب المتخصّصة باللّغتين العربية والأجنبية، مما يتيح الوقوف على مختلف ما تمّ كتابته في مجال البحث، وكذا المواقع الإلكترونية للمؤسسات والهيآت التي تطرقت للموضوع محلّ الدراسة.

أدوات جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة، ومنها استمارات الاستبيان التي تم تصميمها بعناية فائقة، وبالشّكل الذي يضمن تحصيل أكبر قدر ممكن من

البيانات المتعلقة بالدراسة ليتم توزيعها بعد التّأكد من ملاءمتها لإجراء البحث من خلال اختبار الصّدق الظاهري.

وعلى العموم تتضمّن هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة محدّدة الإجابة للحصول على البيانات المطلوبة، إضافة إلى تضمينها أسئلة مفتوحة بغرض الحصول على بعض المعلومات الدّقيقة التي تتطلبها الدراسة.

وقد تمكّن الباحث باستغلال وسائل الاتّصال الحديثة ومعارفه الشخصية، من توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان من لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة في وقت قياسي، بالنّظر إلى حجم العيّنة، حيث استغرقت عملية تجميع المعطيات الميدانية الفترة الممتدة ما بين شهر أفريل 2012 وشهر سبتمبر 2012، وقد قام بمعالجة هذه المعطيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

كما عمد الباحث كذلك إلى استخدام طريقة الملاحظة كطريقة مكمّلة لجمع البيانات الميدانية حول مختلف تصرفات وسلوكيات رجال البيع في موقع العمل، وذلك من خلال الزيارات الميدانية لبعض المقرات والأسواق التي ينشط فيها رجال البيع.

مجتمع وعينة البحث.

أشار الدّيوان الوطني للإحصاء على موقعه الالكتروني في بداية سنة 2012، أنّ عدد المؤسسات الجزائرية قد بلغ، إلى غاية شهر ديسمبر 2011، حوالي 1020058 مؤسسة، منها 959718 مؤسسة ذات طابع اقتصادي، لتُمثّل بذلك ما يقارب 94 % من مجموع المؤسسات التي تمّ إحصاؤها. أمّا باقي المؤسسات فهي ذات طابع إداري.

وتتشكّل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تمّ إحصاؤها من 528328 مؤسسة تجارية؛ أي ما يقارب 55% منها، و 325442 مؤسسة خدمية؛ أي ما يقارب 34 % منها، إضافة إلى 97202 مؤسسة صناعية؛ أي ما يقارب 10,1 % منها. أمّا باقي هذه المؤسسات؛ أي 8746 مؤسسة فتتمثّل في مؤسسات الإنشاء التي تشكّل نسبة 0,9 % من مجموع المؤسسات الاقتصادية التي تمّ إحصاؤها إلى غاية ديسمبر 2011.

وبالرّجوع إلى حدود الدّراسة المزمع إنجازها، والتي تتمحور حول تسيير القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فإنّه يتحتّم علينا استثناء المؤسسات ذات الطّابع الإداري والبالغ عددها 60340 مؤسسة لعدم اختصاص الدّراسة، إضافة إلى استثناء مؤسسات الإنشاء والبالغ عددها 8746 مؤسسة، وذلك لطبيعة نشاطها الحالي والذي يستبعد كلّيا الاعتماد على سياسة القوى البيعية.

وبإجراء العمليات الحسابية، اعتمادا على ما سبق من المعطيات، يمكن تحديد مجتمع المؤسسات الخاضعة للدّراسة في 950972 مؤسسة اقتصادية.

ولاقتصار الجهد والتّكلفة الخاصّة بالدّراسة من جهة، واستحالة الإلمام بكافة المؤسسات الاقتصادية المشكّلة لمجتمع الدّراسة من جهة أخرى، تمّ تحديد عيّنة عشوائية للدّراسة باستخدام نموذج رابطة التّربية الأمريكية، فكانت النّتائج وفقا لما يلي:

$$n = \frac{X^2 . N . P(1-P)}{D^2 . (N-1) + X^2 . P(1-P)}$$

حيث:

- n: حجم العيّنة.
- N: حجم المجتمع، ويتمثّل في 950972 مؤسّسة اقتصادية.
- P: النّسبة المقدّرة للدّراسة، وقد تمّ اختيار P=50% لبلوغ أكبر حجم ممكن للعيّنة.
- D: نسبة الخطأ المسموح به، وقد حُدّد بـ: D=05% ومنه $D^2 = (0.05)^2 = 0.0025$
- X^2: مربع كاي عند درجة الثقة 95 % ودرجة حرية واحدة: $X^2 = 3.841$.

وبتطبيق النّموذج نحصل على عينة الدراسة وفقا لما يلي:

$$n = \frac{3.841 * 950972 * 0.5 * (1-0.5)}{0.0025 * (950972-1) + 3.841 * 0.5 * (1-0.5)} = 383.945$$

بجبر الكسر لصالح العيّنة نجد أنّها تتشكّل من 384 مؤسسة اقتصادية جزائرية، حيث تمّ تحصيصها (تقسيمها إلى حصص) وفق نسبة التّمثيل في مجتمع الدّراسة، فكانت تشكيلة العينة التي ستخضع للدّراسة كما يلي:

- المؤسسات التّجارية تمثّل ما يقارب 56% من مجتمع الدّراسة، ومنه يتمّ اختيار ضمن العيّنة 213 مؤسّسة تجارية.
- المؤسسات الخدمية تمثّل ما يقارب 34% من مجتمع الدّراسة، ومنه يتمّ اختيار ضمن العيّنة 132 مؤسّسة خدمية.
- المؤسسات الصّناعية تمثّل ما يقارب 10% من مجتمع الدّراسة، ومنه يتمّ اختيار ضمن العيّنة 39 مؤسّسة صناعية.

بعد توزيع الاستبيانات بفترة، تمكّن الباحث تدريجيّا من استعادة 379 استبيان ما يشكّل 98.70% من إجمالي الاستبيانات الموزعّة، حيث بلغت نسبة الاسترجاع من لدى المؤسسات التّجارية الخدمية والصناعية، على التوالي، ما يقارب 98%، 99%، و100%.

على أن يتمّ تحديد الاستبيانات التي ستخضع للتّحليل، والاستبيانات التي سوف يتمّ استبعادها في كل مرحلة من مراحل البحث، بناءً على شروط تُحددّ مسبّقا، في مقدمتها؛ العمل على استخدام سياسة القوى البيعية، العمل على اختيارها في مرحلة الاختيار، العمل على تدريبها في مرحلة التّدريب، العمل على تحفيزها في مرحلة التحفيز، العمل على ممارسة الرّقابة عليها في مرحلة الرّقابة.

ويهدف الباحث من خلال هذا الإجراء إلى بلوغ دقّة وموضوعية المعطيات الميدانية المجمعة من لدى المؤسسات الخاضعة للدّراسة، من خلال التّخلص من الإجابات التي لا تعكس واقعا ملموسا، بل تُعبّر فقط عن آراء شخصية من جهة، والأخذ بعين الاعتبار لكلّ المعطيات الميدانية الحقيقية في كل مرحلة من مراحل البحث، مهما كانت قيمتها، بغرض إخضاع أكبر عدد ممكن من المؤسسات للدّراسة والتّحليل من جهة أخرى.

هيكل البحث.

لقد اهتدى الباحث إلى معالجة موضوع البحث من خلال خمسة فصول، امتزج كلّ منها بين الجانب النّظري والجانب التّطبيقي، وذلك لما رأى فيه من سهولة وسلاسة في معالجة فرضيات الدّراسة والحكم على مدى صحتها.

سوف يتضمّن الفصل الأوّل من البحث مناقشة مكانة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية من خلال استعراض ماهية القوى البيعية، أهمّيتها وأهدافها، إضافة إلى تنظيم القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية، ليتم فيما بعد من الفصل، إسقاط الدّراسة النّظرية على واقع القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أمّا الفصل الثّاني فسيتطرق إلى عملية اختيار وتعيين القوى البيعية من خلال استعراض سُبل التّحضير لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، ومصادر الحصول عليها، إضافة إلى مختلف المراحل التي تمرّ بها عملية اختيار وتعيين القوى البيعية، ليتمّ إسقاط ما تمّ التّوصل إليه نظريا، فيما سبق من الفصل، على واقع المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدّراسة.

وبالنّسبة للفصل الثّالث، فسيستعرض عملية تدريب القوى البيعية من خلال مناقشة تأثير التّدريب على أداء القوى البيعية، ثمّ التّطرق إلى مختلف إجراءات التّحضير لعملية تدريب القوى البيعية ومختلف المراحل التي تمرّ بها، إضافة إلى متطلبات فعالية تقويمها، ليتمّ إسقاط ما تمّ التّوصل إليه نظريا، فيما سبق من الفصل، على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدّراسة.

في حين أنّ الفصل الرّابع سوف يتضمن دراسة عملية تحفيز القوى البيعية من خلال مناقشة مختلف مداخل عملية التحفيز وعلاقتها بالدافعية لدى القوى البيعية، ثمّ استعراض مختلف الصّور الماديّة والمعنوية التي يمكن استخدامها لتحقيق الرّضا الوظيفي، توجيه السّلوك، وإثارة الدّافعية لدى

رجال البيع، ليتمّ إسقاط ما تمّ التّوصل إليه نظريا، فيما سبق من الفصل، على واقع المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدّراسة.

أمّا الفصل الخامس فسيتضمن عملية الرّقابة على القوى البيعية من خلال مناقشة متطلبات الرّقابة الفعّالة على القوى البيعية، واستخدام الموازنات التّقديرية في الرّقابة على نشاطها، ثمّ استعراض مختلف الوسائل الرّقابية التي يمكن من خلالها ممارسة الرّقابة على أداء سلوك، وجهود رجال البيع، ليتمّ إسقاط ما تمّ التّوصل إليه نظريا، فيما سبق من الفصل، على واقع المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدّراسة.

ويتمّ اختتام البحث بحوصلة لأهمّ ما تمّ التّوصل إليه من نتائج، فتُقدّم، على ضوئها، جملة من التّوصيات التي من شأنها المساهمة في دفع حركة التّقدم على درب تطوير وتحسين تسيير القوى البيعية بصفة خاصة، والمساهمة في تمكين المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية من اكتساب وسيلة تنافسية، يُعتمد عليها بالأسواق المحلّية والدّولية بصفة عامة.

الفصل الأول:

مكانة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.

تسعى المؤسسات الاقتصادية بشتى الوسائل المادية والبشرية المتوفرة لديها إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولعل أهم العراقيل التي تقف في مسارها تلك المتعلقة بالمنافسة في الحفاظ على الأسواق الحالية واحتلال أسواق جديدة، الأمر الذي يتطلب تكييف الاستراتيجيات المُنتهَجة من طرف المؤسسات الاقتصادية مع التطورات المستجدة في مجال عملها، واستخدام مختلف الوسائل التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية لها في الأسواق بما فيها سياسة القوى البيعية التي تتميز بخصائص قد تُمكّن هذه المؤسسات من تحقيق مرامها.

بيد أنّ طبيعة القوى البيعية المتميزة بالتعقيد نظرا لامتزاجها بين وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، تتطلب الكثير من العناية للبلوغ بها إلى مستوى الفعالية المطلوب لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

ومنه فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مدعوة إلى الاعتماد على القوى البيعية كسياسة أساسية، وتفعيلها بالشكل الذي يُمكِّنها من الاعتماد عليها في تحقيق أهدافها البيعية، وذلك من خلال التحديد الدقيق للمهام التي ستسندها لقواها البيعية، وتنظيمها بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة عمل ومحيط هذه المؤسسات.

وسنحاول خلال هذا الفصل استعراض ماهية القوى البيعية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في المبحث الأول، ومن ثم محاولة الوقوف على مختلف الأهداف التي يمكن إسنادها من قِبل المؤسسات الاقتصادية للقوى البيعية في المبحث الثاني، ليتم التطرق إلى تنظيم القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية خلال المبحث الثالث، أما خلال المبحث الرابع فسوف يتم إسقاط ما تم التوصل إليه خلال ما سبق من هذا الفصل على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة.

المبحث الأول: ماهية القوى البيعية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

لغرض الوقوف على الجوانب المختلفة لسياسة القوى البيعية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب رئيسية، يتم من خلالها استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالقوى البيعية، إضافة إلى محاولة تحديد أهم الأشكال التي يمكن أن تأخذها هذه الأخيرة، ومن ثَم الوقوف على الخصائص المميزة لها وذلك بناءً على ما سبق تحليله في النقاط السابقة، وأخيرا استعراض الأهمية التي تحضى بها القوى البيعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف القوى البيعية.

لقد تعددت التعاريف الصادرة في شأن القوى البيعية بتعدد الزوايا المنظور منها، فنجد من هذه التعاريف ما يلي:

1. القوى البيعية عبارة عن نظام متكامل من العلاقات مهمته توسيع وتعظيم طاقات الاتصال الفردية للمؤسسة.[1] حيث يركّز هذا التعريف على وجود علاقة بين أفراد القوى البيعية التي تقوم بأدوار متكاملة، إضافة إلى وصفه لها بالنظام وذلك في إشارة إلى العناية التي توليها المؤسسة لتشكيل قواها البيعية. غير أنّ هذا التعريف حصر مهمة القوى البيعية في توسيع وتعظيم طاقات الاتصال الفردية بين المؤسسة وزبائنها وأهمل بذلك وظائف أخرى قد تُعد من الوظائف الأساسية لها منها بيع منتجات المؤسسة.

2. القوى البيعية هي مجموعة من الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في بيع منتجات المؤسسة،[2] وهي تشكل العمود الفقري للنشاط التجاري في المؤسسة.[3] يركز الجزء الأول من التعريف على الشكل العام للقوى البيعية ومهمتها الأساسية المتمثلة في بيع منتجات المؤسسة، غير أنه جمع كل الأفراد القائمين على مهمة البيع وتجاهل التخصص والتميّز الذي يحضى به أفراد القوى البيعية دون غيرهم من موظفي مصلحة البيع هذا من جهة، ومن جهة أخرى تجاهل التعريف كذلك الوظائف الأخرى للقوى البيعية وفي مقدمتها عمليات الاتصال مع الزبائن، أما الجزء الثاني الذي لَخَّص القوى البيعية في أنها المحور الأساسي للنشاط التجاري في المؤسسة، فهو يُعد موسع إلى درجة شموله على وظائف مصالح أخرى في المؤسسة، كما أنه لم يتطرق إلى الخصائص المميزة للقوى البيعية خاصة المتعلقة بالاتصال المباشر بالزبائن.

3. القوى البيعية لا تُعتبر فقط وسيلة لبيع منتجات المؤسسة، ولكن أيضا وسيلة اتصال تحمل معلومات للزبائن حول المؤسسة ومنتجاتها، وتعكس للمؤسسة معلومات حول السوق والمنافسة.[4] يركز هذا

---

[1]: G. Charon, L. Hermel: La Vente-la nouvelle donne des forces de ventes, Economica, France, 2002, P.73.
[2]: www.coors.toocharger.com, le : 03/02/2011.
[3]: F. Léonard: Stratégies de marketing industriel, Colletition Diriyel, France, 1994, P.220.
[4]: P.L. Dubois, A. Jolibert: Le Marketing, -Fondements et Pratique, 3[eme édi], économica, France, 1998, P.489.

التعريف على إظهار الوظائف الأساسية للقوى البيعية والمتمثلة في البيع وإنشاء علاقات اتصال مع الزبائن إضافة إلى تزويد المؤسسة بمعلومات حول الزبائن والسوق، غير أنه لم يُبيّن طبيعة وخصائص تشكيلة أفراد القوى البيعية وكذا العناية التي تحضى بها من قِبل المؤسسة الاقتصادية.

4. القوى البيعية عبارة عن مجموعة من الأشخاص المكلَّفين بالقيام بمهمة أساسية تتمثل في بيع أو السعي إلى بيع منتجات المؤسسة بفضل الاتصال المباشر مع الزبائن المحتملين، الموزعين، ومؤثري الشراء.[1] يُعد هذا التعريف أشمل للقوى البيعية من التعاريف السابقة حيث خصّص القوى البيعية في مجموعة من الأفراد المُكلَّفين من جهة، و أضاف للقوى البيعية مهاما أخرى تتمثل في البحث عن الزبائن المرتقبين أو الجدد، غير أنه لم يصرح بوجود مهام أخرى للقوى البيعية تعتبر أساسية في ظل ظروف معينة كمُهمة جس النبض لدى الزبائن قُبيل طرح منتَج جديد، كما أنه لم يُشر إلى العناية التي تحضى بها القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية سواء عند تشكيلها أو أثناء ممارسة نشاطها.

من خلال هذه التعاريف نستخلص أنه من الصعب وضع تعريف جامع مانع للقوى البيعية يسمح لمستعمله النظر إليها من كل الزوايا، ويمكن القول أنّ التعريف الملائم للقوى البيعية هو الذي يضع تشكيل القوى البيعية في كفّة ميزان والمهام الموكلة إليها في كفة أخرى، ومنه يمكن تلخيص التعاريف السالفة الذكر في التعريف التالي: "القوى البيعية هي مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم بعناية من داخل المؤسسة وخارجها ليتم تكليفهم بتحقيق جملة من المهام البيعية ومهام أخرى تتناسب وقدراتهم وخصائصهم".

المطلب الثاني: أصناف القوى البيعية.

إنّ القوى البيعية العاملة لصالح المؤسسات الاقتصادية متعددة الأشكال والأصناف، حيث تَستخدم كل مؤسسة تشكيلة محددة من هذه الأصناف وفقا لمدى تركيزها على هذه السياسة في تحقيق أهدافها البيعية، ومدى الإمكانات التي تُخصّصها لتسييرها، وعلى العموم يمكن التمييز بين الأصناف التالية للقوى البيعية، وذلك بحسب المعيار المعتمد في التصنيف.

أولا: حسب العناصر المشكِّلة للقوى البيعية.

نميّز في تكوين القوى البيعية ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: الأعوان المستقلين عن المؤسسة، السواح – الوكلاء – العارضين، والأعوان الأجراء.[2] كما يمكن مصادفة فئات مختلفة أخرى.

1- **الأعوان المستقلون عن المؤسسة**: يمثلون القوى البيعية الخارجية، أي أنهم عبارة عن أفراد من خارج المؤسسة أُسندت إليهم وظيفة بيع منتجاتها، وينقسمون إلى ثلاثة أصناف أساسية هي:

---

[1]: J. Lendrevie, D. Lindon: Mercator, 6[eme édi], Dalloz, France, 2000, P.363.
[2]: J.P. Helfer, J. Orsoni: : Marketing, 7[eme édi], Vuibert, France, 2001, P.401.

1-1 **الوسطاء**: يعملون لحسابهم الخاص، ويمكنهم التعامل مع عدد غير مُحدّد من المؤسسات؛

2-1 **الوكلاء التجاريون**: يؤدّون عملهم لصالح المؤسسة دون غيرها؛

3-1 **السماسرة**: يتميزون بوجود هدف ثابت لديهم يتمثل في إيجاد الاتفاق بين عارض لمنتَج معين وطالب لنفس المنتَج.

وما تشترك فيه هذه الأصناف الثلاثة هو أنها غير مأجورة من طرف المؤسسة كما أنّ درجة إدارة ومراقبة المؤسسة عليهم جد محدودة، وفي المقابل فهُم دائما عُرضة للأخطار التجارية إذ يتقاسمونها مع المؤسسة نظرا لتعلق إيراداتهم بدرجة نشاطها.

2- السواح الوكلاء العارضون (V.R.P).*

يمثل هذا الصنف أحد أصناف القوى البيعية الداخلية، وذلك لِكونهم أعون أجراء للمؤسسة أو لعدة مؤسسات، ويتشكلون من ثلاثة فئات قديمة للبائعين جُمعت في صنف واحد يمكن تقسيمه إلى قسمين:[1]

2-1 **السواح الوكلاء العارضون (V.R.P) المتخصصون**: يعملون لصالح مؤسسة واحدة؛

2-2 **السواح الوكلاء العارضون (V.R.P) متعددي البطاقات**: يعملون لصالح عدة مؤسسات.

ويتم الاستعانة بـ V.R.P بشكل أساسي في حالة تَفرّق العمالة وتبعثرها على المحيط الجغرافي، وكذا في الحالة التي لا تتوفر لدى المؤسسة كامل المعطيات حول سوق معين هي ترغب في اكتشافه.

3- الأعوان الأجراء المتخصصون.

تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذا الصنف من القوى البيعية الداخلية لتغطية الجوانب السلبية للسواح الوكلاء العارضين، خاصة المتعلقة بقلة الرقابة والتحكم، ويُعد هذا الصنف أقل تحفيزًا من الأصناف الأخرى، إلا أنه يستفيد من امتيازات أخرى كالتدريب، وعلى العموم يتميز صنف الأعوان الأجراء المتخصّصون بـ :[2]

- المؤسسة هي التي تحدد لهم ما سيفعلونه، وكيفية ذلك؛
- يمكن للمؤسسة أن تُكلّفهم بمهام أخرى غير البيع؛
- الزبائن تابعون للمؤسسة لا إليهم؛
- عائد رجل البيع مضمون بحد أدنى، ويتكون من شِقَّين أحدهما ثابت والأخر متغير.

---

* : V.R.P. : Voyageurs ; Représentants ; Placiers
[1]: C. Demeure: Marketing, 3[eme édi], Dalloz, France, 2001, P.280.
[2]: A. Zeyl, A Dayon: Force de vente, 2[eme édi], Organisation, France, 2000, P.69.

ثانيا: حسب التبعية للمؤسسة الاقتصادية.

إذا ما نظرنا إلى القوى البيعية من زاوية التبعية للمؤسسة الاقتصادية، يمكن أن نميّز بين صنفين من القوى البيعية هما:

1- القوى البيعية الخارجية.

وتعني مجموع رجال البيع المشاركين في تسويق منتجات وخدمات المؤسسة، وهم غير مأجورين مباشرة من طرفها.[1] ويتميز هذا الصنف من القوى البيعية باستقلاليته عن المؤسسة، كما أنه يعمل لصالحه الخاص بالدرجة الأولى.

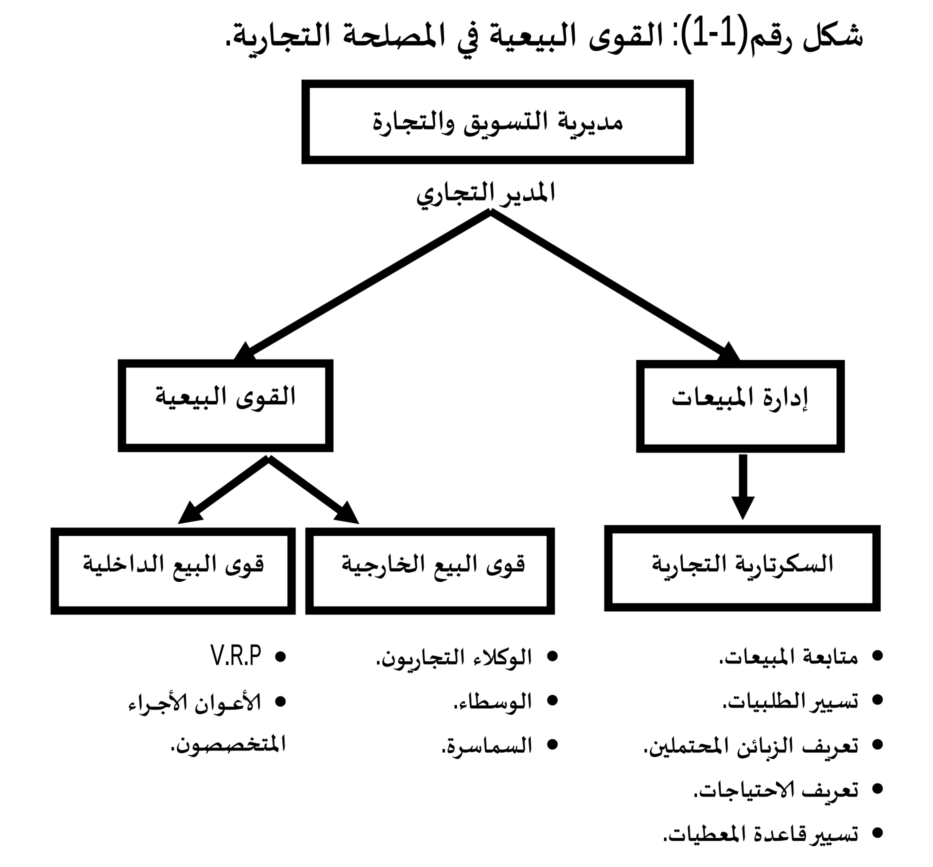
2- القوى البيعية الداخلية.

وتعني مجموع رجال البيع العاملين داخل محيط المؤسسة.[2] ويتميز هذا الصنف بأنه يعمل لصالح المؤسسة الاقتصادية وأنه مأجور من طرفها.

ويوضح الشكل التالي موقع هذه الأصناف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

[1]: www.definitions-marketing.com, le:25/03/2011.
[2]: www.memoireonline.com, le:26/03/2011.

شكل رقم(1-1): القوى البيعية في المصلحة التجارية.



Source: M. Camille Debourg, L. Cavelin, E. Perrier : Pratique du Marketing, Berti, Algérie, 2004. P.268.

من خلال الشكل رقم: (1-1) يتضح أنّ القوى البيعية تتشكل من صنفين رئيسيين؛ يتمثل الأول في القوى البيعية الداخلية التي تتكون بدورها من: السواح الوكلاء العارضين، والأعوان الأجراء المتخصصين، أما الثاني فيتمثل في القوى البيعية الخارجية التي تتكون بدورها من: الوكلاء التجاريين، الوسطاء، والسماسرة.

ويمكن للمؤسسة الاقتصادية تركيب التشكيلة التي تراها؛ مناسِبة لتحقيق الأهداف البيعية المخطّطة، ومتناسبة مع الإمكانات التي يمكن أن توفرها هذه المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص القوى البيعية.

من خلال ما سبق نستخلص أنّ القوى البيعية تتميز بخصائص متعددة تؤهلها بأن تلعب دورا مهما في تحديد مسار المؤسسة الاقتصادية، ومن أهم هذه الخصائص نجد:

1- القوى البيعية عبارة عن مجموعة أفراد من داخل المؤسسة وخارجها، يتم اختيارهم بعناية وفقا للصفات والمؤهلات المتوفرة لديهم. ومن الصفات التي يُفترض أن تتحلى بها القوى البيعية نجد؛ الصدق،

الحماس، الثقة في النفس، القدرة على التأثير في الغير...الخ، أما عن المؤهلات فمن أهم ما يجب أن تتميز به القوى البيعية نجد؛ الثقافة البيعية، مهارة الحديث والتفاوض، مهارة التنظيم...الخ؛

2- القوى البيعية مُتعددة المهام، إذ يمكن أن تُسند إليها إضافة إلى المهام الأساسية التي تتمثل في بيع منتجات المؤسسة، والاتصال بالزبائن الحاليين والمرتقبين وخدمتهم، مهام أخرى عرضية بحسب متطلبات تنفيذ سياسات المؤسسة البيعية، منها جمع المعلومات، تقديم خدمات خاصة للزبائن؛

3- للقوى البيعية خصائص فريدة كالاتصال المباشر بالزبائن والمستهلكين النهائيين، مما يؤهلها لتلعب دورا أساسيا كحلقة وصل بين المؤسسة وزبائنها، ومن ذلك نقل انشغالاتهم وتطلعاتهم للمؤسسة التي تعمل على ترجمتها في شكل صفات ومميزات في منتجاتها من جهة، وتحسين صورة المؤسسة لدى زبائنها من خلال الاهتمام بهم والتفاني في خدمتهم مما يضمن ولائهم الدائم لها ولمنتجاتها من جهة أخرى ؛

4- القوى البيعية تخص أكثر المنتجات أو الخدمات الصناعية أو المنتجات التي لا تُستعمل فيها الطرق الكلاسيكية للاتصال (مثل المواد الصيدلانية)،[1] حيث تعد مهمة بيع بعض المنتجات خاصة الجديدة منها جد معقدة، وتتطلب اتصال مباشر بالزبائن لإقناعهم بمميزات وجودة هذه المنتجات وقدرتها على إشباع حاجاتهم، ذلك ما يَصعُب تحقيقه دون الاعتماد على القوى البيعية التي تعتبر متخصّصة في ذلك؛

5- القوى البيعية تتطلب المتابعة الدائمة والمستمرة بغرض ضمان فعاليتها في تحقيق المهام الموكلة إليها، ومن ذلك الاهتمام بمختلف مراحل تسييرها، بداية من حُسن الاختيار والتعيين للأفراد المشكلين لها، مرورا بتدريبهم وصقل مهاراتهم بما يرفع مستوى الأداء لديهم، إلى بناء نظام فعال لتحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف والمهام المسندة إليهم، وأخيرا إخضاعهم لرقابة شاملة تتيح قياس وتقييم انجازاتهم وجهودهم.

المطلب الرابع: أهمية القوى البيعية.

تحضى القوى البيعية بشتى أصنافها الداخلية والخارجية بأهمية بالغة في المؤسسة ومحيطها، يمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تقديم نصائح وإرشادات للزبائن وتوجيههم، خاصة فيما يتعلق بتحديد حاجاتهم الاستهلاكية و المنتَج أو توليفة المنتجات التي تحقق لهم أكبر إشباع ممكن لهذه الحاجات وبأقل تكلفة ممكنة؛
- ضمان جودة الخدمات المقدمة للزبائن، حيث تساهم هذه الخدمات في ديمومة تعامل الزبائن الحاليين مع المؤسسة واستقطاب زبائن جدد، وذلك لتميّز منتجات المؤسسة بالخدمات الإضافية التي تقدمها القوى البيعية، والتي غالبا ما تتركز على النوعية وحُسن المعاملة؛

[1]: CH. Ammi: Le Marketing-Un outil de décision face a l'incertitude, Copy Right, France, 1993, P.170.

- مصدر للحصول على المعلومات؛ خاصة في المحيط الصناعي أين يمكن أن يُتخذ رجل البيع كمصدر للحصول على المعلومات التي يمكن أن تكون أساسا للتخطيط المركزي؛[1]
- الإعلام، إذ تعمل القوى البيعية على إعلام الزبائن حول منتجات المؤسسة والمميزات التي تحتويها خاصة الجديدة منها، كما تعمل على نقل معلومات حول تطور السوق، المنافسة، والزبائن إلى المؤسسة لاستخدامها كمرجع لاتخاذ القرار؛
- المساهمة في توسيع سوق المؤسسة، وذلك من خلال البحث عن زبائن جدد سواء العاديين أو ذوي الاحتياجات الخاصة الذين لا يمكنهم استهلاك المنتجات على شكلها الحالي، لتقوم القوى البيعية بخدمتهم كلا وفق رغباته؛
- المساهمة في تصريف الفائض من منتجات المؤسسة، خاصة تلك التي بلغت المرحلة الأخيرة من دورة حياتها، وذلك من خلال العلاقات الخاصة التي تربطها (القوى البيعية) بالمستهلكين أو المستعملين النهائيين؛
- متابعة إشباع الزبائن واتخاذ الإجراءات الملائمة حين مصادفتهم لأية مشكلة في المنتَج؛[2]
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات، ويبرز ذلك خاصة في حالة اعتماد المؤسسة على طريقة الاستمارة في تقدير المبيعات، حيث يسمح الانتشار المنظّم للقوى البيعية على كافة المناطق المُشكلة لسوق المؤسسة من تحويلها لمعلومات مهمة حول كمية المبيعات المتوقعة لكل نوع من منتجات المؤسسة خلال الفترة المستقبلية؛
- المساهمة في حل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة، خاصة مع زبائنها أو المستهلكين النهائيين، ومَثل ذلك حالة فقدان الثقة الناجم عن أخطاء وَردت في منتجات المؤسسة، أو حالة الادعاءات الكاذبة على المؤسسة من طرف المنافسة، حيث يمكن للقوى البيعية الاعتذار عن هذه الأخطاء، أو تصحيح الصورة من خلال مناقشة الوضع مباشرة مع المتأثرين أو المنفعلين من زبائن المؤسسة.

[1]: F. Léonard: OP.cit, P.222.
[2]: M.C. Debourg, L. Cavlin, E. Perrier: OP.cit, P.269.

المبحث الثاني: أهداف القوى البيعية.

تعمل القوى البيعية على تحقيق جملة من الأهداف المسندة إليها، منها أهداف أساسية كالبيع، وأخرى فرعية تعمل من خلال تحقيقها على خدمة الزبون أو المجتمع، وذلك في ظل سعيها إلى تحقيق الأهداف الأساسية. وللإلمام بمختلف الجوانب التي يمكن أن تتضمنها الأهداف المسندة للقوى البيعية سوف يتم تصنيفها فيما يلي وفق المجالات التي يُمكن أن تسند في شأنها هذه الأهداف.

المطلب الأول: الأهداف المتعلقة بالمبيعات ورقم الأعمال.

إنّ الأهداف المتعلقة بالمبيعات ورقم الأعمال التي يمكن إسنادها للقوى البيعية تتمثل في تحقيق جزء من المبيعات الإجمالية المتوقعة يُعرف بالحصّة.

والحصّة هي جزء من الكل. ويصطلح بحصّة المبيعات على الأجزاء البيعية المحدّدة لرجال البيع، أو لتحقيقها في قطاع جغرافي معين، أو خلال فترة زمنية معينة.[1]

وتعرّف حصص المبيعات على أنها الأهداف المعبّر عنها بصورة كمية والمخصّصة لوحدات تجارية معينة، مثل رجال البيع أو المناطق البيعية.[2] وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار للعوامل التالية:[3]

- احتمال البيع في كل قطاع، ويمكن تحديد ذلك تبعا لـ: عدد الزبائن، رقم الأعمال، حجم القطاع؛
- درجة المنافسة؛
- أقدمية وخبرة رجل البيع.

وتحدد حصص المبيعات المسندة لرجال البيع عبر طرق عدة من أهمها:

الطريقة الأولى: تحديد الحصص باستخدام النسب المئوية.

وفق هذه الطريقة، يتم تقسيم الهدف الكلي الذي يعبّر عنه بنسبة 100% إلى مجموعة من الأهداف الجزئية (حصص) بحسب عدد رجال البيع، إذ يتحصل كل منهم على نسبة معينة. حيث يكون مجموع هذه الحصص في الأخير مساوٍ لـ 100%. وتتميز هذه الطريقة بتحرير الحصص من التقلّبات التي يمكن أن تظهر على السعر الذي يحدِّد بدوره رقم الأعمال الإجمالي. فعند أي مستوى سعري يبقى رجل البيع الذي أُسندت له حصة بـ 2% مـثلا لابد أن يحقق 2% من الإجمالي.[4]

---

[1]: Y. Fournis: Le Réseau de Vente, 1eme édi, Dunod, France, 1997, P.47.

[2]: بشير العلاق، علي ربابعة: الترويج والإعلان التجاري– أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.92.

[3]: C. Demeure: OP.cit, P.318.

[4]: Y. Fornis: OP.cit, P.48.

وتعتمد المؤسسات هذا الشكل من الحصص لأنه يتيح قياس ومقارنة جهود رجال البيع والنتائج المحققة في القطاعات دون الاهتمام بالتغيرات الإجمالية. إلا أنه يضع نوع من الاستقلالية بين النتائج الفردية لكل رجل بيع والنتيجة الإجمالية لكل أفراد القوى البيعية، أي أنه لا يمكن لرجل البيع تحديد نتائجه بدقة نظرا لاستقلاليتها عن نتائج رجال البيع الآخرين، ولا يتم التأكد منها إلا في نهاية السنة.[1]

مثلا:

بفرض أنّ المؤسسة قامت بإسناد حصة لرجل بيع تقدر بـ 10% من رقم الأعمال الإجمالي.

الحالة الأولى: بلغ رقم الأعمال الإجمالي: 10000,00 دج.

حقق رجل البيع مبيعات بـ: 1000,00دج.

الحصة المحققة هي $\frac{1000,00}{10000,00}$=10%.

النتيجة: رجل البيع حقق الحصة المسندة إليه.

الحالة الثانية: بلغ رقم الأعمال الإجمالي: 20000,00 دج.

حقق رجل البيع مبيعات بـ: 1000,00دج.

الحصة المحققة هي $\frac{1000,00}{20000,00} =$ 05 %.

النتيجة: رجل البيع لم يحقق الحصة المسندة إليه.

خلاصة ما سبق أنّه، وفقا لهذه الطريقة لا يستطيع رجل البيع تحديد ما إذا قد حقق الحصة المسندة إليه أم لا إلاّ في نهاية الفترة، أين يتم حساب رقم الأعمال الإجمالي، ومن ثَم تحديد نسبة مساهمته (رجل البيع) في تحقيقه (الحصة المحققة) ومقارنتها بالحصة المسندة.

الطريقة الثانية: تحديد الحصص باستخدام القيم الأصلية.

وفقا لهذه الطريقة، يتم تحديد الحصص من خلال القيم الأصلية، وأساس الطريقة هو اختيار وحدة القياس المناسبة لكل نوع من المنتجات. فتحديد الحصص بعدد الوحدات المباعة أمر ممكن في بعض الحالات، إلا أنه إجراء لا يمكن استعماله في حالة تمايز المنتجات. أما في حالة تحديد وحدة القياس بالدينار النقدي فإن هذا سيخلق مشاكل في حالة عدم ثبات الأسعار، ففي فترة ارتفاعها يمكن بلوغ الحصة المسندة من رقم الأعمال دون أي عناء، ودون بلوغ حجم المبيعات المرغوب فيه، أما في حالة العكس أي انخفاض الأسعار فإن مهمة

[1]: Y. Fornis: OP.cit, P.48.

تحقيق الحصة المسندة من رقم الأعمال تصبح صعبة أمام رجل البيع، هذا ما يدفع إلى اختيار الدينار الحقيقي بدلا من الدينار النقدي.[1]

مثلا:

بفرض أنّ المؤسسة أَسندت حصة من رقم الأعمال المتوقع لرجل البيع تقدر بـ: 1000.00دج، في ظل السعر السائد حاليا في السوق، والذي يبلغ 100دج للوحدة.

- **في حالة استقرار السعر:**

نجد أنّ: 01 دينار نقدي* = 01 دينار حقيقي*.

عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة: $\frac{1000.00}{100} = 1000$ وحدة.

يمكن لرجل البيع المذكور تحقيق الحصة المسندة إليه من خلال بيع 1000وحدة، سواء تم استخدام الدينار الحقيقي أو النقدي في قياس الحصص.

- **في حالة ارتفاع الأسعار من 100دج/للو إلى 200دج/للوحدة.**

نجد أن: 01 دينار نقدي = 0,5 دينار حقيقي، لأنّ: $(0,5 = 1 \times \frac{100}{200})$.

ومنه يكون: السعر النقدي للوحدة هو 200دج، أما السعر الحقيقي للوحدة هو 100دج.

عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة حالة الدينار النقدي هو: $\frac{1000.00}{200} = 500$ وحدة.

عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة حالة الدينار الحقيقي هو: $\frac{1000.00}{100} = 1000$ وحدة.

يمكن لرجل البيع أن يحقق الحصة المسندة إليه من خلال بيع 500 وحدة فقط في حالة الاعتماد على الدينار النقدي في تقييم الحصص المسندة، أما في حالة الاعتماد في ذلك على الدينار الحقيقي فينبغي عليه بيع 1000 وحدة لتحقيق الحصة المسندة إليه.

- **في حالة انخفاض الأسعار من 100دج/للو إلى 50دج للوحدة.**

نجد أن: 01 دينار نقدي = 02 دينار حقيقي، لأن: $(02 = 01 \times \frac{100}{50})$.

[1]: Y. Fornis: OP.cit, P,P.48,49.

*: الدينار النقدي: القيمة الظاهرية للقطعة النقدية.
*: الدينار الحقيقي: القيمة الحقيقية (الكامنة) للقطعة النقدية.

ومنه يكون السعر النقدي للوحدة هو 50 دج، أما السعر الحقيقي لها فهو 100دج.

عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة حالة الدينار النقدي هو: $\frac{1000.00}{50}=$ 2000 وحدة.

عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة حالة الدينار الحقيقي هو: $\frac{1000.00}{100}=$ 1000 وحدة.

يمكن لرجل البيع أن يحقق الحصة المسندة إليه من خلال بيع 2000 وحدة في حالة الاعتماد على الدينار النقدي في تقييم الحصص المسندة، أما في حالة الاعتماد في ذلك على الدينار الحقيقي فيمكنه تحقيقها ببيع 1000 وحدة.

مما سبق نستخلص أنّ الاعتماد على الدينار النقدي في إسناد الحصص للقوى البيعية، يؤدي إلى تأثر مقدار الحصة بالتغيرات التي تطرأ على أسعار المنتَج، أما في حالة الاعتماد على الدينار الحقيقي في تحديد الحصص المسندة لرجال البيع فإن مقدار الحصة يبقى ثابتا مهما تغيرت أسعار المنتَج في السوق.

ولتفادي تأثير العوامل الخارجية على تقييم جهود أفراد القوى البيعية من جهة، وضمان التحقيق الفعلي للأهداف البيعية المخطّطة من جهة أخرى، يُرجّح استخدام القيم الحقيقية في تقدير الحصص البيعية على استخدام القيم النقدية.

الطريقة الثالثة: تحديد الحصص باستخدام النقاط.

تعتمد هذه الطريقة على تحديد الحصص المسندة بالنقاط، حيث يقابل تحقيق رجل البيع لكل مهمة حصوله على عدد معين من النقاط.[1]

ويتطلب استخدام هذه الطريقة، تشكيل سلم للتنقيط، ثم تحديد الهدف العام بالنقاط، لتحدّد حصة رجل البيع كذلك بالنقاط.

مثلا:

بفرض أنّ الهدف العام الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال الفترة المقبلة في مجال البيع هو؛ بلوغ رقم أعمال قدره 100000.00دج، 50% منه من خلال بيع المنتجات العادية، 20% من خلال بيع المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، و30% الباقية من خلال بيع المنتجات الجديدة.

وبغرض إسناد الحصص لأفراد قواها البيعية شكلت سُلّم التنقيط التالي:

- تحقيق 1000.00دج مبيعات من المنتجات العادية يقابله الحصول على 10 نقاط؛

[1]: Y. Fornis: OP.cit, P.49.

- تحقيق 500.00 دج مبيعات من المنتجات ذات الطبيعة الخاصة يقابله الحصول على 10 نقاط؛
- تحقيق 500.00 دج مبيعات من المنتجات الجديدة يقابله الحصول على 10 نقاط.

وبفرض أنها أسندت حصة لرجل بيع معين تتمثل في: 5000.00 دج مبيعات من المنتجات العادية، 2000.00 دج من المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، و3000.00دج من المنتجات الجديدة.

لتقييم مدى تحقيق رجل البيع المذكور للحصة المسندة إليه، يتم:

أولا: تحديد الهدف العام بالنقاط.

يتشكل الهدف العام من: 50000.00دج مبيعات من المنتجات العادية، 30000.00دج مبيعات من المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، و20000.00دج مبيعات من المنتجات الجديدة.

بالاعتماد على سلم التنقيط، يتشكل الهدف العام للمؤسسة من:

$$600 + 400 + 500 = 10 \times \frac{30000.00}{500.00} + 10 \times \frac{20000.00}{500.00} + 10 \times \frac{50000.00}{1000.00}$$

$= 1500$ نقطة.

ثانيا: تحديد الحصة المسندة لرجل البيع بالنقاط.

بالاعتماد على نفس سلم التنقيط، تتشكل الحصة المسندة لرجل البيع المذكور من:

$$60 + 40 + 50 = 10 \times \frac{3000.00}{500.00} + 10 \times \frac{2000.00}{500.00} + 10 \times \frac{5000.00}{1000.00}$$

$= 100$ نقطة.

ومنه يكون المطلوب من رجل البيع تحقيق 100 نقطة، ليتمكن من إنجاز المهمة البيعية المسندة إليه.

مما سبق نستخلص أنّ تحديد وإسناد الحصص البيعية باستخدام طريقة النقاط، يتصف بنوع من المرونة، إذ من الممكن بلوغ أفراد القوى البيعية إلى تحقيق الحصص المسندة إليهم بتغيير تركيبة الأهداف. كما يمكن للمؤسسة توجيه جهود قواها البيعية بسهولة من فترة إلى أخرى بإجراء تغييرات على سلم التنقيط في بداية الفترة، إذ أنّ رجل البيع يسعى إلى تحقيق المهام التي يتحصل من خلالها على أعلى النقاط.

أما عن إسناد حصص المبيعات فلمدير المبيعات أن يختار بين ثلاث طرق مختلفة لتوزيع حصص المبيعات على رجال البيع، يمكن إيجازها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): طرق إسناد الحصص البيعية.

القرارات المسلطة	يحسب المسؤول التجاري الحصص ويسندها بتسلط إلى كل رجل بيع (في التطبيق غالبا ما تكون الاستجابة ضعيفة).
القرارات المشاركة	تحسب الحصة البيعية بالتعاون بين المسؤول التجاري ورجل البيع (طريقة صعبة التسيير..).
القرارات المختلطة	يقوم المسؤول التجاري والبائع بحساب الحصة كلا على حدى هذا في الوهلة الأولى ثم يتم اللّقاء لمقارنة النتائج والتفاوض عليها (وهي الطريقة الأكثر عدلا وإقناعا للطرفين).

Source: C. Demeure: OP.cit, P. 319.

يتضح من خلال الجدول أنّ، الاختلاف بين هذه الطرق يكمن في مركز تحديد الحصة واتخاذ القرارات المتعلقة بها. وهي تتراوح بين الاحتكار الكلي للمسؤول التجاري والتشاور والحوار المفتوح مع رجل البيع.

فكلما فُسِح المجال أمام أفراد القوى البيعية للمشاركة في تحديد الحصص البيعية، كلما شكّل ذلك حافزا لبذلهم المزيد من الجهود في تحقيقها.

المطلب الثاني: الأهداف المتعلقة بالزبائن.

يمكن النّظر إلى الأهداف المسندة للقوى البيعية في مجال بناءِ علاقات مع الزبائن والاهتمام بهم من جانبين؛ يعنى الجانب الأول بتوسيع قاعدة الزبائن المتعاملين مع المؤسسة، أما الجانب الثاني فيتعلق بالاهتمام بشؤون الزبائن وخدمتهم.

أولا: الأهداف المتعلقة بتوسيع قاعدة الزبائن.

من المهام الأساسية للقوى البيعية البحث عن الزبائن الكامنين والسعي إلى ربط علاقات معهم. وتُعرف عملية البحث عن الزبائن بالتنقيب، وهي عملية مستمرة، ذلك أنّ المؤسسة بقدر ما تسعى إلى كسب زبائن جدد على حساب المنافسة، فقد تخسر بعض زبائنها لصالح هذه الأخيرة. مما يتطلب البحث المستمر عن الزبائن بغرض الحفاظ على مستوى المبيعات الحالي بالدرجة الأولى، وتحسينه كلما تَسنّت الفرصة لذلك.

وتُستخدم في عملية التنقيب عن الزبائن طرق متعددة ومختلفة، منها:[1] الزيارات المفاجئة، التسويق عبر الهاتف، النشرات الإعلامية المطبوعة، الإعلانات، المراجع، الزبائن الحاليون، شبكة الانترنيت أو شبكة الاتصالات العالمية...الخ.

وتقوم القوى البيعية بالتنقيب عن الزبائن من خلال ممارستها لعملية البيع الشخصي.

حيث يتمثل البيع الشخصي في عملية البحث عن زبائن لهم حاجات أو رغبات محددة، ومساعدتهم في إشباع تلك الحاجات، وإقناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء الماركة من السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وإمكاناتهم الشرائية.[2] وتنفّذ القوى البيعية البيع الشخصي عبر قيامها بخطوات أساسية عدة، تتمثل في:[3]

الخطوة الأولى:

ترتبط بالبحث عن الزبون المرتقب، ومحاولة تأهيله أو جعله قادرا على الشراء أو اتخاذ قرار الشراء، وذلك من خلال معرفة رغبته وقدراته الشرائية والسلطة التي يتمتع بها في اتخاذ القرار.

الخطوة الثانية:

محاولة بِناء اتصال هادف مع الزبون والمحافظة على علاقات جيدة معه، للوصول إلى بِناء ولاءٍ لمنتجات المؤسسة السلعية أو الخدمية.

الخطوة الثالثة:

تتمثل في الأسلوب الذي يتّبِعه رجل البيع في عرض وتقديم السلعة أو الخدمة للزبون، بالطريقة التي تُمكّن هذا الزبون من إشباع رغباته وحاجاته من خلال شراء أو اقتناء أو الانتفاع بالشيء الذي يعرضه رجل البيع.

الخطوة الرابعة:

تتمثل في كيفية التعامل مع استفسارات أو اعتراضات أو أسئلة الزبون عن الشيء المعروض.

الخطوة الخامسة:

تتمثل في النتيجة النهائية للعملية البيعية، أي كيفية الوصول إلى قرار نهائي من قِبل الزبون، وهذا ما يعرف باسم إقفال العملية البيعية.

---

[1]: غازي بيطار: كتاب التسويق لمدراء المبيعات، دار الخيال، ط1، بيروت، 2001، ص، ص. 08،09.
[2]: محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد: إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص.79.
[3]: محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد:مرجع سابق، ص.80.

الخطوة النهائية:

تتمثل في المتابعة للاستفادة من التجربة مع هذا الزبون ومحاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت في المستقبل عند الاتصال مع زبون آخر.

بشكل عام، يجب ألا تتوقف عملية المتابعة قبل التأكُّد من أنّ الزبون حصل على ما يريد في الوقت المحدّد وبالكمية التي طلبها، وأنّ هذا الزبون حقق الإشباع الذي أراد.

ثانيا: الاهتمام بالزبائن.

يعتبر الزبائن المحدد الأكبر لمسار واستمرارية المؤسسة الاقتصادية في النشاط، نظرا لامتلاكهم كامل الحرية في تحديد المؤسسة التي سيتعاملون معها، ومنه كان لزاماً على المؤسسة الاقتصادية التفاني في خدمتهم، وذلك لضمان ديمومة واستمرارية تعاملهم معها.

وخدمة الزبائن، عبارة عن مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها.[1]

وتبرز مسؤولية القوى البيعية في خدمة زبائن المؤسسة من خلال نقطتين أساسيتين هما؛ العناية بالزبائن، والتعامل مع شكاويهم.

1- العناية بالزبائن.

من المسلَّم به أنّ العمل التجاري الناجح يقتضي بالضرورة إرضاء الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته،[2] وتساهم القوى البيعية في تحقيق رضا الزبائن من خلال العناية بهم، وذلك فيما يتعلق بمساعدتهم على تحديد حاجاتهم ورغباتهم بدقة إذ غالبا ما يقع الزبون في مشكلة الاختيار أو يصعب عليه التعبير عن شعوره بالنقص في شكل حاجات ورغبات مؤكدة. هذا إضافة إلى تقديمها لإرشادات ونصائح لهم حول نوعية وأصناف المنتجات التي يمكن أن تحقق لهم أكبر قدر من الإشباع، مع العمل على توفير هذه المنتجات في المكان والزمان المناسبين. وعلى القوى البيعية أيضا الإجابة عن كل استفسارات الزبائن مهما كانت صيغتها وموضوعها وبطريقة مؤدبة وواضحة.

كما يجب أن تُؤدى هذه الخدمات وكل الخدمات الأخرى بطريقة أقل ما يمكن القول عليها أنها تحمل كل خصال التقدير والاحترام للزبون و أسمى معاني العاطفة، لتكون كدليل يؤكد وجود علاقة شخصية بين المؤسسة وزبونها.

---

[1]: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر: دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، د.ت.، ص.23.

[2]: جيل غريفن (تع) أيمن الأرمنازي: طرق كسب الزبائن، مكتبة العبيكان، ط$_1$، المملكة العربية السعودية، 2001، ص.13.

2- التعامل مع شكاوي الزبائن.

تُعد شكاوى الزبائن مجال من مجالات الأخطار التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تحولها إلى فرص واستغلالها لصالحها، ذلك ما يتطلب فقط حُسن التصرف من طرف قواها البيعية في إدارة الشكاوى الواردة من لدى الزبائن.

وعلى العموم توجد عدة مسببات للشكاوى الواردة من لدى الزبائن أهمها:[1]

- عدم الوفاء بالتوقعات، إذ قد يختلف الأداء الفعلي عن المتوقع من حيث التوقيت، السلوك، أو الجودة، أو أنماط الاتصال، مما قد يتسبب في حدوث مشكلات أو أخطاء من وجهة نظر الزبائن؛
- ضعف الثقة أو المصداقية في المؤسسة، فقد يتولَّد انطباع لدى الزبون يدفعه إلى التصرف بشكل يُضعف مهارة رجل البيع أو يؤدي إلى عدم قدرة هذا الأخير على فهم احتياجاته، كما قد يخشى أن تقوم المؤسسة برفع أسعارها دون مقدمات أو مبررات مقنعة، أو ألا تنفذ تعهداتها في المواعيد المحددة؛
- الحالة المزاجية للزبون أو رجل البيع، إذ أنّ مواجهة الزبون أو رجل البيع لمواقف أو ظروف غير مرغوبة، قد تؤثر على حالته المزاجية، وبالتالي تفاعلاته واستجابته للطرف الأخر، الأمر الذي قد يترتب عليه مشكلات في التعامل.

كما توجد أسباب أخرى منها؛ مقاومة الزبون للتغيير، التمييز بين الزبائن فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على المنتَج، البطء والتأخير في الحصول على المنتَج، الآلية والنمطية وخلو الخدمة من المشاعر.

وعلى القوى البيعية أن تعمل على تفادي وقوع أي مشكلات مع الزبائن أثناء التعامل معهم، سواءً كانت جرّاء أخطاء ترتكبها المؤسسة عامة أو أفرادها خاصة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى إذا حدث وأن وردت شكاوي من لدى أحد أو بعض الزبائن فيستلزم على القوى البيعية تحليل هذه الشكاوي ومعالجتها في الآجال المحدّدة وتحويل تشاؤمهم إلى إحساس جميل ورضا تام حول ما تقدمه المؤسسة وقواها البيعية من خدمات متميّزة.

[1]: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص.64.

المطلب الثالث: الأهداف المتعلقة بالتسويق.

يعتبر التسويق من الوظائف الأساسية التي تعمل المؤسسة الاقتصادية على تفعيلها باستخدام كل الوسائل المتاحة لديها بما في ذلك القوى البيعية العاملة لصالحها.

ويعرف (Stanton) التسويق على أنه نظام كلي متكامل لأنشطة منظمة الأعمال بغرض تخطيط وتسعير وترويج سلع وخدمات تُشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.[1] ومنه فإنّ ممارسة التسويق ترتكز أساسا على حُسن أداء العناصر المشكلة للنشاط التسويقي بشكل متكامل ومتناسق. ويظهر دور القوى البيعية في تفعيل نظام التسويق بالمؤسسة من خلال مساهمتها في ممارسة العناصر الأساسية له، والمتمثلة في: المنتَج، السعر، التوزيع، والترويج.

ويتمثل المنتَج في مجموعة من السّمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشتمل على التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته.[2] حيث تساهم القوى البيعية في خلق منتج ناجح للمؤسسة من خلال النقل المباشر لتطلعات المستهلكين ورغباتهم إلى إدارة المؤسسة التي تقوم بدورها بتضمين المنتج الجديد تلك التطلعات والرغبات. ومنه يصبح المنتج الذي تطرحه المؤسسة في السوق عبارة عن استجابة لمطالب المستهلكين هذا من جهة، ومن جهة أخرى المساهمة في تحديد الامتيازات والمساوئ الموجودة في المنتج الذي أشرف على استكمال دورة حياته من وجهة نظر المستهلك بغرض المحافظة على الأولى وتجنب تكرار الثانية في المنتج الجديد، ذلك ما يُسهل على المؤسسة عامة تسويقه وعلى القوى البيعية خاصة إقناع المستهلك بجدواه. كما تساهم القوى البيعية أيضا في إنجاح سياسة المنتَج من خلال الدعاية المسبقة للمنتج الجديد قبل نزوله إلى السوق وتشويق المستهلك أو على الأقل وضع صورة حسنة في ذهنه.

أما بالنسبة للتسعير الذي يُعد من أصعب القرارات المتخذة في المؤسسة الاقتصادية، تبرز مساهمة القوى البيعية من وجهتين:

تتمثل الأولى في تحديد السعر من خلال المساهمة في اختيار الطريقة التي سوف تُستعمل في تسعير المنتجات، حيث تساهم القوى البيعية في الاختيار بين: طريقة التسعير على أساس التكلفة التي تتميز بعدم مراعاة المؤسسة فيها للظروف الخارجية السائدة في السوق، هذا في ظل قلة المنافسة أو السمعة الكبيرة التي تحضى بها المؤسسة في السوق وهو ما تُؤكده القوى البيعية. أو طريقة التسعير السيكولوجي التي ترتكز على طرح أسئلة على عينة من المستهلكين حيث تتولى القوى البيعية توزيع استمارة الأسئلة على هذه العينة التي يجب أن تمثل كل فئات المستهلكين. أو طريقة التسعير على أساس الهدف القائمة على اعتماد أسعار يُتوقع أن تؤدي إلى تحقيق الهدف المحدّد، حيث تساهم القوى البيعية في تخطيط الهدف المعتمد في التسعير والسهر على بلوغه وتنفيذه

---

[1]: B. Chandra: Modern Marketing - Principles and practice, Eastern, France, 2010, P.225.

[2]: حميد الطائي، بشير العلاق: تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.16.

على أرض الواقع. أو طريقة التسعير على أساس المنافسة والسوق حيث تساهم القوى البيعية في نقل مستوى الأسعار الذي تتبناه المنافسة أو الذي يفرضه السوق إلى إدارة المؤسسة لاعتماده في اتخاذ القرارات التسعيرية مع مراعاة ظروفها الداخلية.

أما الثانية، فهي تتعلق بالسياسات المعتمدة في التسعير والتي لها علاقة قوية بالفئات المستهلِكة من المجتمع، حيث تساهم القوى البيعية في الاختيار بين سياسة التسعير الموحد وسياسة التسعير المتغيّر من خلال دراسة المجتمع الاستهلاكي وتحديد الفئات المكونة له، وذلك لتزويد المؤسسة بالمعلومات الكافية التي تمكنها من اختيار إحدى السياستين في التسعير.

وفيما يتعلق بالتوزيع الذي يعرفه (MC. Garth) على أنه تدفق مادي للسلع عبر القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتَج متوفر للمستهلك متى طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه، أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المنتِج إلى المستهلك.[1] تبرز مساهمة القوى البيعية فيه باعتبارها قناة توزيع في حد ذاتها، أي عبارة عن الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل من المنتِج إلى المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي.[2] إضافة إلى أنها يمكن أن تحل محل المؤسسة في ممارسة التوزيع غير المباشر باستخدام مختلف الطرق كالانترنيت، الهاتف، والبريد هذا من جهة، ومن جهة أخرى تساهم القوى البيعية في أداء وظائف التوزيع المتمثلة في:[3]

- **النقل**: حيث تعمل على نقل المنتَج من مركز الإنتاج إلى مكان الاستهلاك؛
- **التجزئة**: يوفر المنتجون كميات كبيرة من الإنتاج، ويقوم الموزعون بتقسيمها في شكل حصص صغيرة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات كل زبون سواء كان تاجر جملة أو تاجر تجزئة؛
- **التشكيل**: ويكمن في جمع العديد من الأصناف الخاصة بمنتج واحد بطريقة تقدم اختيار مرضي للمستهلك، إذ تكون التشكيلة مكيفة وفقا لاحتياجاته؛
- **التخزين**: يجيز التخزين تصحيح الفرق بين وقت إنتاج السلعة وفترة استعمالها، أي أنه يأخذ شكل النقل عبر الزمن، هذا ما يرفع من تكلفة المنتجات (مكان التخزين، صيانة البضائع...) ويعرضها لخطر الإتلاف، أو إشراف دورة حياتها على النهاية؛

[1]: محمود جاسم محمد الصميدعي: إستراتجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص. 244.
[2]: فريد كورتل، ناجي بن حسين: التسويق- المبادئ والسياسات، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص.51.
3: J.P. Helfer, J. Orsoni: OP.cit, P.316.

- **المعلوماتية**: وهي المعلومات التي تُمنح لمستعملي المنتَج عبر الإشهار الذي يقوم به الموزعون حول طبيعة هذا المنتَج، سعره، والمكان المتوفر فيه، إضافة إلى المعلومات التي ينقلها الموزعون إلى المنتجين، والتي تتعلق غالبا برغبات وأماني زبائنهم.

وبالنسبة للترويج، الذي يعرّف على أنه عبارة عن التنسيق بين جهود البائعين في إقامة منافذ للمعلومات، و تسهيل عملية بيع السلع أو المنتجات أو قبول فكرة معينة.[1] تساهم فيه القوى البيعية من خلال ممارسة المزيج الترويجي، المتمثل في مجموعة من الأدوات المختارة والمستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة الترويجية المحدّدة.[2] ومنها:

- **الإشهار**: تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق الإشهار بأنه مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر وإذاعة الرسائل الإشهارية المرئية أو المسموعة أو المكتوبة على الجمهور بغرض حثه على شراء سلع وخدمات أو من أجل استمالته إلى التقبل الطيّب لأفكار أو أشخاص أو منشآت معلن عنها.[3] وهو محرك عام ودافع لحث وتحريض المستهلك على زيادة استهلاكه في أوقات انكماش الطلب.[4]
- **العلاقات العامة**: وهي تلك العلاقات الحقيقية التي تُسلك خارج كل الاهتمامات الإيديولوجية ويكون هدفها تحريك عاطفة الجمهور نحو المؤسسة، وهي تسعى إلى وضع المؤسسة تحت تصرف العمال من جهة والجمهور الخارجي من جهة أخرى.[5] وتتمثل الأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة في تمويل النشاطات الثقافية والرياضية، والمشاركة في المعارض الوطنية والدولية، إضافة إلى فتح أبواب المؤسسة أمام الجمهور للقيام بزيارات تفقدية يتم خلالها اطلاعهم على إمكانيات المؤسسة وتطلعاتها.
- **ترقية المبيعات**: تعرف ترقية المبيعات بأنها شيء مادي أو معنوي يضاف إلى السلعة بهدف إثارة الطلب.[6] وهي تشتمل على عدة وسائل محفّزة منها؛ الهدايا، العينات الإضافية، المسابقات، والنشرات التوضيحية. وتهدف عملية تنشيط المبيعات إلى تعجيل وزيادة المبيعات للمنتجات الراكدة، واستقطاب زبائن جدد، إضافة إلى مواجهة المنافسة.

---
[1]: J.P. Bernadet, A. Bouchez, S. Pihier: Précis de Marketing, Natan, France, 1996, P.87.
[2]: G. Lancaster, F. Withey : Marketing fundamentals, Butter worth- Heinemann, U.S.A, 2006, P. 182.
[3]: S. William Pattis: Careers in Advertising, Library of congress cataloging, U.S.A, 1996, P.02.
[4]: محسن أحمد الخضيري: التسويق في ظل الركود، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص.130.
[5]: J.M. Vanbol, W. Vgeux: Les Relations Publiques, Labor, belgique, 1987, P.29.
[6]: محمود جاسم محمد الصميدعي: مرجع سابق، ص.265.

المطلب الرابع: الأهداف المتعلقة بالتنمية المستدامة.

تتمثل التنمية المستدامة في تلك الإدارة التي توفر احتياجات الأجيال الحالية دون الإخلال بحقوق الأجيال المستقبلية في الرفاهية من ذلك المَورد.[1] وهي تستلزم الاستخدام الأمثل للموارد النادرة بغية استعمالها لأطول فترة زمنية ممكنة، وذلك بغرض إنصاف الأجيال القادمة فيما تحمله الطبيعة من موارد و كنوز. ومن هذا المنطلق يمكن تشخيص مساهمة القوى البيعية في تحقيق التنمية المستدامة في نقطتين أساسيتين:

تُعنى الأولى بترشيد سلوك المستهلك بغرض الحفاظ على حقوق أبنائهم في الانتفاع بالموارد النادرة التي تحتويها الأرض، وهذا كهدف عرضي في ظل مساعي رجل البيع لإبراز مميزات المنتجات التي يسوقها.

أما الثانية فتُعنى بنقل التطلّعات البيئية للمستهلكين إلى المؤسسة للأخذ بها بعين الاعتبار أثناء وضع استراتيجياتها التنموية، وذلك لما تشكّله هذه القضية من أهمية في إنشاء علاقة متميزة بين المستهلكين والمؤسسة.

أولا: مساهمة القوى البيعية في توجيه سلوك المستهلك نحو تحقيق تنمية مستدامة.

المستهلك هو ذلك الإنسان الذي يشعر بنقص معين، فيقوم بالبحث عما يغطي نقصه هذا ويشبع شعوره، ومنه فإن كل إنسان يشعر يعتبر مستهلكا، وكل نقص يشعر به المستهلك يعتبر حاجة، وكل ما يغطي حاجته يعتبر مَوردا. كما أنه يمكن اعتبار كل منتج مستهلكا.[2]

ويتميز المستهلك بخاصيتين أساسيتين؛ تتمثل الأولى في حيازته على الثروة أو حصوله على دخل نظير قيامه بالعمل، أما الخاصية الثانية، فتتمثل في قدرته على استهلاك السلع و الخدمات.[3]

ويقوم المستهلك بتوجيه ثروته أو دخله إلى اقتناء ما يشبع رغبته. بيد أنّ التأثير على قراراته بشكل مباشر ليس بالأمر السهل، وذلك لحريته في طلب و اقتناء السلع التي يرغب فيها من جهة، و الضغط المفروض عليه داخليا (الرغبة) من جهة أخرى.

ونظرا للدور الرئيسي الذي يلعبه المستهلك في تجسيد القيد الأساسي للتنمية المستدامة، الذي يتمثل في حماية البيئة، فإنه يمكن للقوى البيعية أن تعمل على توجيه سلوك هذا المستهلك إلى ما يخدم حماية البيئة، مع استغلال ذلك في الترويج لطموحات المؤسسة في هذا المجال، وبيع منتجات هذه الأخيرة التي تتصف بمطابقتها للشروط المتعلقة بحماية البيئة.

---
[1]: www.gou.ae, Le: 01-04-2011

[2]: الطاهر هارون، أحمد بلمرابط: التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1998، ص. 15.

[3]: الطاهر هارون، أحمد بلمرابط: مرجع سابق، ص.15.

خاصة وأنّ الرغبة في استهلاك سلع معينة عبارة عن قرار معنوي، ومنه يمكن التأثير عليه بطرح أفكار معنوية أخرى، فاعتقاد المستهلك وثقافته يسمحان بإقناعه على تبني أفكار جديدة، و تبني أي فكرة جديدة قد يؤدي إلى تحول رغبته من اتجاه آخر إلى استهلاك منتجات المؤسسة.

ثانيا: مساهمة القوى البيعية في تجسيد المؤسسة للأنشطة الهادفة إلى تحقيق تنمية مستدامة.

إنّ الرّاهن من الانشغالات التي تسيل عرق الجبين لكل المجتمعات هو كيفية المحافظة على البيئة، وذلك ما يشكّل لب موضوع التنمية المستدامة، فنجد أن أغلب التعاريف المتعلقة بهذه الأخيرة تلك التي تضع حماية البيئة في كفة ميزان والتنمية الاقتصادية في كفة أخرى، وذلك دون شك لتضاد الظاهرتين. فزيادة وتيرة التنمية الاقتصادية يستدعي الاستغلال المفرط لعناصر البيئة، وحماية هذه الأخيرة يستدعي تخفيض معدل سير التنمية الاقتصادية، ومنه فقد ركزت التنمية المستدامة على تنظيم العلاقة بين البيئة والتنمية الاقتصادية، وذلك بالمحافظة على الأولى ودفع عجلة تقدم الثانية.

ويتجه المفهوم الحديث للتسويق أو ما يعرف بالتسويق البيئي نحو استغلال مختلف مداخل التنمية المستدامة في تصريف المنتجات وإنشاء علاقات مع المستهلكين وممثليهم من جمعيات ومنظمات.

وفي إطار ذلك، يمكن إبراز مساهمة القوى البيعية في نقل انشغالات المستهلكين المتعلقة باحترام البيئة إلى إدارة المؤسسة، لتقوم هذه بتبنيها وتضمينها لمنتجاتها بغرض كسب رضا زبائنها وبناء علاقات مباشرة مع فئات المجتمع وممثليه المهتمين بحماية البيئة كمرحلة أولى لضمّهم إلى قائمة الزبائن الأوفياء والدائمين للمؤسسة، هذا وفي المقابل تعمل القوى البيعية على نقل مساعي وجهود المؤسسة الاقتصادية لحماية البيئة إلى ممثلي المجتمع وذلك لغرض توطيد العلاقات وضمان وفائهم لاستهلاك منتجاتها.

المبحث الثالث: تنظيم القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية.

يلعب التنظيم في أي كيان اقتصادي دور القلب في جسد الإنسان، فاستمرارية المؤسسة الاقتصادية وبقائها يتطلب منها العناية الكافية بتنظيم كل الوظائف والجوانب المتعلقة بنشاطها، ومن ذلك تنظيم القوى البيعية الذي يُعد ضروريا لبلوغ فعاليتها في تحقيق الأهداف والمهام المسندة إليها.

وبما أنّ التنظيم عامة هو عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين لصالحها سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناءً على هذه المسؤوليات.[1] فإنه يمكن حصر تنظيم القوى البيعية في؛ تحديد مهامها، حجمها، قطاعاتها، وبناء هيكلها.

المطلب الأول: تحديد مهام القوى البيعية.

إنّ مهام قوى البيع لا تنحصر فقط في بيع منتجات المؤسسة أو التعريف بها في الأسواق الجديدة، بل تتعدى ذلك لتشتمل على كل المهام التي تندرج ضمن الأهداف المسندة إليها، وذلك في ظل الظروف التي يمكن أن تواجه رجال البيع وفي مقدمتها تعدد أصناف الزبائن المحتملين، إضافة إلى مكان ممارسة النشاط، وطبيعة المنافسة. وعلى العموم يمكن تقسيم المهام المسندة إلى القوى البيعية إلى قسمين أساسيين هما:

أولا: الأعمال الخاصة بالزبون.

إنّ فعالية رجل البيع في أداء عمله تتطلب أن يكون قادرا على مساعدة الزبون في عملية الاختيار، وذلك بحكم تحكمه و إلمامه بالمعلومات المتعلقة بالسلعة أو الخدمة التي يُقْدِم على بيعها، وقدرته على شرح مواصفاتها، مميزاتها، وطرق استخدامها، مما يُمكِّنه من إثبات أنها في مستوى تحقيق رضا الزبون، مع تمييزها عن السلع المشابهة لها. وتعتبر هذه المهمة التي تشتمل على الاهتمام بانشغالات وتطلعات الزبون من المهام الرئيسية التي يمارسها رجل البيع، إضافة إلى المهام الأخرى التي قد تكون في شكل خدمات مقدّمة مباشرة للزبون كالنصائح والمساعدة التقنية والمالية.[2] أو مقدمة له بطريقة غير مباشرة لكونها مُؤداة لطرف آخر ويستفيد منها الزبون كالمعلومات المجمعة عن السوق والدراسات المُعدّة حول المحيط...الخ.

ثانيا: الأعمال الخاصة بالمؤسسة.

تتمحور المهمة الرئيسية لرجل البيع حول بيع منتجات المؤسسة وتصريفها، وبذلك فهو يساهم في تحقيق جزء من رقم أعمالها الإجمالي، كما يمكن أن تُسند إليه مهام أخرى منها:

- **التنقيب عن الزبائن:** مهمة أساسية يقوم بها رجل البيع بصفة دائمة ومستمرة، تتمثل في متابعة الزبائن المحتملين والبحث عن زبائن جدد وذلك باستخدام وسائل الاتصال المختلفة.

---

[1]: عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007، ص.34.
[2] :P. Kotler, B. Dubois: Marketing Management, 11eme édi , Publi Union, France,2004, P.660.

- **جمع المعلومات**: وذلك من مختلف المصادر كدراسة السوق، الاحتكاك بالزبائن...الخ، وتحويلها للمؤسسة التي قد تستخدمها في بناء استراتيجياتها البيعية، وغالبا ما يقدم رجل البيع هذه المعلومات في شكل تقارير ، سواء كانت منفصلة أو ملحقة ضمن التقارير الدورية التي يقدّمها حول انجازاته.
- **الاتصال**: يمثل الاتصال النشاط الأساسي الذي تندرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والإشهاري.[1] ويتم خلاله تحويل معلومات حول المؤسسة ومنتجاتها للزبائن، إضافة إلى تقديم الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات.

المطلب الثاني: تحديد حجم القوى البيعية.

إنّ القوى البيعية تعد من أكثر السياسات البيعية تكلفةً، الأمر الذي يستلزم التدقيق في تحديد حجمها، فزيادة عدد رجال البيع عن الحجم المطلوب يؤدي إلى زيادة المبيعات إلا أنه يتسبب أيضا في ارتفاع التكاليف بنسبة قد تتجاوز نسبة ارتفاع المبيعات، هذا ما يستوجب استخدام الحجم الأمثل فقط، والذي يقصد به العدد الإجمالي المطلوب من رجال البيع لتحقيق أهداف البيع الشخصي في المؤسسة.[2]

أولا: العوامل المؤثرة في تحديد حجم القوى البيعية.

إنّ القرار الأساسي حول تحديد حجم قوى البيع يرتبط بثلاثة عوامل أساسية هي:[3]

1- **طبيعة الأهداف المحدّدة**: ما الذي يجب تعظيمه؟ رقم أعمال، الربح، الحصة السوقية...الخ؛

2- **القيود المتعلقة بمصادر القوى البيعية**، ومنها:

- **حسابها**: الحساب عبر كل وظيفة، عبر الأهداف المحددة...الخ؛
- **تحديد هيكلتها**: محاولة تحقيق الأهداف مع القوى البيعية الحالية (دون زيادة) وتحديد شروط التعديل إذا كان مبررا.

3- **طبيعة المعلومات المتوفرة**: (حول السوق، المنافسة...الخ).

[1]: فريد كورتل، ناجي بن حسين: مرجع سابق، ص.60.
[2]: محمد الحناوي: إدارة التسويق- مدخل للأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976، ص.433.
[3]: A. Zeyl, A. Dayan: OP.cit, P.141.

ثانيا: طرق تحديد حجم القوى البيعية.

يمكن أن تستخـدم المؤسسة عدة طرق لتحديد الحجـم الأمثل لقواها البيعيـة، من أهمها نستعرض ما يلي:

1- طريقة عبء العمل:

تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع عِبء العمل بالتساوي على رجال البيع، ومنه يمكن تحديد عدد رجال البيع من خلال عبء العمل الإجمالي. وتأخذ هذه الطريقة الخطوات الأساسية التالية:[1]

- تقسيم الزبائن إلى فئات طبقا لحجم مشترياتهم السنوية (الحقيقية أو المتوقعة)؛
- تحديد تكرار الزيارات المطلوبة لكل فئة (عدد الزيارات للزبائن خلال السنة)؛
- حساب عبء العمل الإجمالي، معبرا عنه بعدد الزيارات الحاصلة خلال السنة (بضرب عدد زبائن كل فئة في تكرار الزيارات المتعلقة بها)؛
- تحديد العدد المتوسط للزيارات التي يمكن لرجال البيع القيام بها خلال السنة؛
- للحصول على حجم القوى البيعية نقسّم العدد الإجمالي للزيارات التي ستُقام خلال السنة على العدد السنوي للزيارات التي يمكن أن يقوم بها رجل البيع.

مثلا:

بافتراض أنّ الدراسة التي قامت بها المؤسسة حول زبائنها الحاليين والمرتقبين أفرزت على إمكانية تقسيمهم على ثلاث فئات هي:

- فئة "أ " مشكَّلة من 50 زبون كلا منهم بحاجة إلى 03 زيارات شهريا؛
- فئة "ب" مشكَّلة من 10 زبائن كلا منهم بحاجة إلى زيارة كل شهر؛
- فئة "ج" مشكَّلة من 20 زبون كلا منهم بحاجة إلى زيارة كل شهرين.

كما أنّ الدراسة المُعدّة لتحديد عدد الزيارات التي يمكن أن يؤدّيها رجل بيع واحد خلال السنة قد أفرزت عن إمكانية قيامه بـ 68 زيارة خلال السنة. أي أن: $K=68$

لحساب الحجم الأمثل من القوى البيعية (N) لهذه المؤسسة، لابد من تحديد العدد الإجمالي للزيارات التي ستقام خلال السنة (V).

[1]: P. Kotler, B. Dubois: OP.cit, P.664.

= 2040/68 N= 30

V= 50*(3*12)+10*(1*12)+20*(2/12) ➡ V= 1800+120+120

عدد الزيارات التي ستقام خلال السنة V= 2040 ➡

ومنه يمكن تحديد الحجم الأمثل من القوى البيعية بقسمة عدد الزيارات التي ستقام خلال السنة على عدد الزيارات التي يمكن لرجل البيع الواحد القيام بها خلال نفس السنة، أي:

$$N = \frac{V}{K} \Rightarrow N = 2040/68 \Rightarrow N = 30$$

ومنه الحجم الأمثل من القوى البيعية لهذه المؤسسة باستخدام طريقة عِبء العمل هو: 30 رجل بيع.

2- طريقة التحليل الحدي:

تقوم هذه الطريقة على الفرضية التي مفادها، تزايد عدد رجال البيع يؤدي إلى انخفاض فعاليتهم، ويمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال الأسباب الثلاثة التالية:[1]

- أنّ زيادة عدد رجال البيع يؤدي إلى اتجاه الفئة الجديدة منهم إلى أسواق أقل مردودية من الأسواق الحالية؛
- أنّ زيادة عدد رجال البيع يؤدي إلى توسيع نطاق الاتصال إلى زبائن جدد، في الوقت الذي تمت فيه زيارة أكبر الزبائن من حيث حجم المبيعات بواسطة الشبكة القديمة، ومنه ترتبط مردودية الشبكة الجديدة بفعالية الشبكة القديمة في تغطية زبائنها؛
- حتى لو تم تقسيم الزبائن القدامى والجدد بالتساوي بين ر جال البيع القدامى والجدد، فإن رقم الأعمال الفردي سينخفض نظرا لعدم كفاءة رجال البيع الجدد.

وفقا لهذه الطريقة يتم توظيف رجال البيع إلى أن تصبح تكلفة رجل البيع الواحد مساوية للربح الذي يحققه رجل بيع واحد، أي التكلفة الحدية تساوي الربح الحدي.

مثلا:

بفرض أنّ استخدام مؤسسة اقتصادية لعدد من رجال البيع يؤدي إلى تحملها للتكاليف وتحقيقها للأرباح المبينة في الجدول أدناه.

حيث تشتمل التكاليف فقط على تكاليف استخدام القوى البيعية، أما الأرباح فهي تعبر عن الهامش الذي تحققه القوى البيعية بعد اقتطاع كل التكاليف باستثناء تكاليف استخدام القوى البيعية.

[1]: Y. Fornis: OP.cit, P, P.32, 33.

جدول رقم (1-2): مثال حول طريقة التحليل الحدي.

الربح الحدي	الربح الكلي	ت الحدية	التكلفة الكلية	عدد رجال البيع
-	10000	-	10000	01
20000	30000	10000	20000	02
10000	40000	10000	30000	03
5000	45000	10000	40000	04
3000	48000	10000	50000	05

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم: (1-2) أنّ الحجم الأمثل من القوى البيعية هو 03 بائعين، وذلك عند تساوي التكلفة الحدية لرجل البيع الواحد مع الربح الحدي الذي يحققه رجل بيع واحد، ومنه فإن توظيف المؤسسة لـ 04 رجال بيع يكلفها خسارة بـ 5000دج ذلك أنّ الرابع يحقق ربح إضافي قدره 5000دج وفي نفس الوقت يكلّف المؤسسة تكلفةً إضافية قدرها 10000 دج.

3- طريقة العلاقة الخطية بين رقم الأعمال وعدد رجال البيع:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر بساطة في التطبيق لسبب أنها تعتمد على تقدير رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة ومتوسط المبيعات المحققة لكل رجل بيع. ثم يتم بعد ذلك تحديد عدد رجال البيع بقسمة رقم الأعمال التقديري الإجمالي على متوسط المبيعات الفردية. إلا أنه من الصعب تحديد رقم الأعمال التقديري المتعلق برجال البيع ومن الخطأ أيضا الاعتماد على معطيات متعلقة بفترة زمنية واحدة لاتخاذ قرار تحديد حجم القوى البيعية. ولتحسين هذه العلاقة واجتناب أخطارها يتم الاعتماد على المعطيات التاريخية لعدة فترات زمنية، وتحديد علاقة خطية بين رقم الأعمال الإجمالي وحجم القوى البيعية المستخدمة.[1]

مثلا:

بفرض أنّ المعطيات المتعلقة برقم الأعمال المحقق مقارنة بحجم القوى البيعية المستخدم في ذلك، كانت وفق ما يبينه الجدول الافتراضي التالي:

[1]: Y. Chirouze: Le Marketing-Le choix de moyens de l'action commerciale, O.P.U, Algérie, 1990, P.91.

جدول رقم (1-3): مثال حول طريقة العلاقة الخطية.

حجم قوة البيع x_i	2	4	6	8	10
رقم الأعمال y_i (دج)	700	900	1100	1300	1500

يمكن إيجاد نموذج العلاقة الخطية بين رقم الأعمال كمتغير تابع (y) وحجم القوى البيعية كمتغير مستقل (x) ، باستخدام طريقة المربعات الصغرى، التي تعتمد على ما يلي:

$$\hat{y} = b + ax$$

$$a = \frac{\sum(X_i Y_i)}{\sum(X_i^2)} = 100$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x} = 500$$

حيث:

$$X_i = (x_i - \bar{x})$$

$$Y_i = (y_i - \bar{y})$$

ومنه نموذج تقدير رقم الأعمال يأخذ الشكل: $\hat{y} = 500 + 100\,x$

وفقا لهذه الطريقة يتم تعويض قيمة رقم الأعمال المتوقع (الذي تم تقديره خلال إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات) في النموذج لتحديد حجم القوى البيعية اللازم لتحقيقه.

مثلاً لو أشارت الميزانية التقديرية للمبيعات إلى إمكانية تحقيق 20000 دج كرقم أعمال للفترة القادمة، فإن حجم القوى البيعية اللازم لنفس الفترة يكون هو:

$$20000 = 500 + 100x \Longrightarrow x = (20000 - 500)/100$$

$$\Longrightarrow x = 195$$

ومنه يكون المطلوب من المؤسسة تشكيل قوى بيعية تتكون من 195 رجل بيع لتنفيذ خطتها البيعية خلال الفترة القادمة.

نستنتج من خلال استعراض هذه الطرق أنّ، عملية تحديد حجم القوى البيعية عملية تقديرية جد معقدة ذلك أنّ جل الطرق تعتمد على القيم التقديرية، إذ يمكن الحصول على قرارين مُتباينين لنفس الفترة بتطبيق طريقتين مختلفتين، وتبقى للمؤسسة سلطة التقدير في اختيار الطريقة التي ترجحها.

المطلب الثالث: تحديد القطاعات البيعية.

إنّ توسع نشاط المؤسسة وتزايد عدد الزبائن والمتعاملين معها، يدفع بإدارة المبيعات إلى تقسيم سوقها إلى مناطق وقطاعات بيعية لبلوغ تغطية شاملة لسوقها.

أولا: المناطق البيعية.

قبل التطرق للقطاعات البيعية لابد من الوقوف إلى المناطق البيعية لكونها الحلقة الجامعة للقطاعات البيعية.

ويمكن تعريف المنطقة البيعية على أنها منطقة جغرافية محدّدة لمجموعة من رجال البيع تحت إشراف ومتابعة مسؤول مبيعات المنطقة.[1] أو أنها الرّصيف الذي يعمل فوقه مجموعة من رجال البيع التابعين لمسؤول مبيعات معين.[2]

من خلال هذين التعريفين نستخلص أنّ المنطقة البيعية تتميز بوجود مسؤول واحد يمارس سلطته على مجموعة من رجال البيع.

ثانيا: القطاعات البيعية.

يعرف القطاع البيعي على أنه، المنطقة الجغرافية المخصصة لرجل بيع واحد، تُسند له بغرض ممارسة نشاطه فيها، ولابد أن يكون هذا القطاع واضح المعالم من حيث التحديد الجغرافي والاحتمال التقديري للمبيعات، وصنف وعدد الزبائن الذين سيتم زيارتهم، والمنتجات التي سيتم بيعها.[3]

ويعرف كذلك على أنه، منطقة جغرافية محدّدة لرجل بيع واحد يمكن أن تحتوي على مكتب خاص بالمؤسسة كما يمكن أن يكون رجل البيع غير مقيم بنفس القطاع.[4]

كما يعرف أيضا على أنه، الرصيف البيعي المحدّد جغرافيا، والخاضع لتصرف رجل بيع واحد. ويشتمل على عدة أقسام، كما يحدّد بناءً على: حجم المبيعات المتوقعة، عدد الزيارات المرتقبة للزبائن، ومتوسط الوقت المستغرق بين زيارتين للزبائن.[5]

من خلال هذه التعاريف نستخلص أنّ:

- القطاع البيعي هو النواة الأساسية لتركيبة المنطقة البيعية، إذ تتشكل المنطقة البيعية من عدة قطاعات بيعية، كما يمكن أن تتشكل هذه الأخيرة من عدة أقسام (إدارية أو جغرافية)؛

[1]: Y. Fornis: OP.cit, P.36.
[2]: C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec: Gestion et Management de la force de vente, 2eme édi, Dunod, France, P.74.
[3]: C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec: OP.cit, P.74.
[4]: Y. Fornis: OP.cit, P.41.
[5]: E. Vernette: L'essentiel du marketing, Organisation, France, 2001, P.355.

- يتميز القطاع البيعي بوجود رجل بيع واحد يمارس مهامه على كامل القطاع المحدّد بمعالم واضحة ومعروفة، ووفقا لدراسات ذات جوانب مختلفة أهمها طاقات رجل البيع. فإسناد قطاع بيعي ذو طاقة أكبر من تلك التي يملكها رجل البيع يتسبب في ضياع فرص بيعية كانت المؤسسة ستتحصل عليها لو أُسندت القطاع إلى رجل بيع أكبر كفاءةً، والعكس عند إسناد قطاع بيعي يتطلب طاقة صغيرة مقارنة بالإمكانات التي يملكها رجل البيع، إذ يصاب هذا الأخير بالإحباط وعدم الرضا، كما تخسر المؤسسة فرصة استغلاله في قطاع أكبر من القطاع الحالي.

ثالثا: تعيين القطاعات البيعية.

يتم تعيين وتحديد القطاعات البيعية وفقا لدراسات علمية شاملة ودقيقة بهدف تسهيل إدارتها واستغلالها.

1- **شروط تحديد القطاعات البيعية:** تتمثل الشروط الأساسية لتحديد القطاعات البيعية في:[1]

- وضوح حدود القطاعات البيعية، مما يسهّل على رجال البيع التعرف عليها، كما يستبعد أي احتمال لظهور نزاعات بينهم حول استغلال قسم معين غير واضح التبعية لقطاع معين؛
- إسناد القطاع إلى رجل بيع واحد، ففي حالة إسناد قطاع بيعي واحد لبائعَيْنِ مع تقسيم الزبائن بينهما، ستخلق نزاعات بينهما في المستقبل حول الزبائن الجدد والزبائن الكامنين، هذا إضافة إلى صعوبة مراقبة نشاطهما، كما أنّ تكاليف التنقل قد ترتفع أكثر في حالة تخصيص قطاع بيعي لأكثر من رجل بيع. ومنه فإن التقسيم والإسناد لابد أن يكون عبر القطاعات وليس عبر عدد الزبائن؛
- تساوي الجهود البيعية، عند تحديد القطاعات البيعية لابد من إرساء التوازن بين الجهود المبذولة من قِبل كل أفراد القوى البيعية، وهذا لإرضائهم وضمان التغطية الكاملة للمنطقة؛
- تساوي المبيعات المحتملة، بهدف تحقيق العدالة بين رجال البيع، لابد من أن تتقارب القطاعات البيعية من حيث المبيعات المتوقعة، وتبقى الفروق التي تظهر على انجازات رجال البيع ناجمة عن القدرات الفردية والكفاءات البيعية، وكذا الجهود المبذولة من طرف كل رجل بيع.

2- **حجم وشكل القطاعات البيعية:** إنّ تحديد حجم القطاعات البيعية يستلزم التقيّد بالشروط السالفة الذكر خاصة المتعلقة بتساوي الجهود البيعية، وتساوي المبيعات المحتملة. إذ أنهما متناقضان في إثبات

[1]: Y. Fornis: OP.cit, P,P.41,42.

تباين القطاعات، ذلك أنّ القطاعات التي تحتوى على فرص بيع كبيرة، لا تتطلب بذل مجهودات كبيرة. فالتجمعات السكانية مثلا، تحتوي على فرص بيع كبيرة دون أن يبذل رجل البيع مجهود في التنقل والسفر عكس المناطق النائية. فمن المستحيل إذاً الجمع بين فرص البيع وأعباء العمل في تحديد القطاعات. والحل التطبيقي يستلزم العودة إلى منح الأولوية لأحد الشرطين وتكوين القطاعات ثم تخفيض الفروق الواضحة على مستوى الفروق الكبيرة في الشروط الأخرى.[1]

أما فيما يتعلق بشكل القطاعات، فمن الناحية النظرية يمكن تحديدها بمساعدة قواعد وتقديرات ويمكن تصور الحالات التالية:[2]

- قطاعات بيعية بشكل مستطيلات، وذلك في المناطق التي لا تحتوي على امتيازات واضحة، وإن وجدت فهي بسيطة ولا تستحق الأخذ بعين الاعتبار؛
- قطاعات بيعية في شكل دوائر، حيث يقيم رجل البيع في المركز ويضع حدودا لتنقلاته بشكل يسمح له بالتحكم في مصاريف التنقل؛
- قطاعات بيعية في شكل مثلثات، تكون في حالة مدينة كبيرة وأحياء مجاورة لها إذ يتمركز كل رجل بيع على جزء من المدينة وجزء أكبر من الأحياء المجاورة.

أما من الناحية التطبيقية فهناك إلتزامات أخرى لابد من احترامها كالمعايير الأخرى للتقسيم، والحواجز الجغرافية والإدارية التي قد تحتّم على المؤسسة تغيير التقسيم النظري الذي قامت بإعداده.

ويتمثل أحسن شكل للقطاعات البيعية في ذلك الذي يضمن تحقيق رجال البيع للأهداف المسندة إليهم بأقل جهد ممكن. كما يضمن العدالة في الجهود المبذولة والانجازات المحققة بين رجال البيع.

3- مراحل تحديد القطاعات البيعية: يمكن تحديد القطاعات البيعية بشكل يضمن نجاح إدارة المبيعات في تحقيق أهدافها من خلال إتباع المراحل التالية:[3]

المرحلة الأولى: جمع المعلومات حول:

- مجموع المستهلكين (زبائن، زبائن مرتقبين، مؤثري الشراء، موزعين...الخ) من حيث عددهم، تموقعهم، أصنافهم، وقدرتهم الشرائية.

---

[1]: J.P. Helfer, J. Orsoni: OP.cit, P, P.403, 404.
[2]: J.P. Helfer, J. Orsoni: OP.cit, P, P.404, 405.
[3]: A. Zeyl, A. Dayan: OP.cit, P, P.151, 152.

- تحديد الفئة الخاضعة للدراسة؛ من حيث العدد، الموقع، الصنف، والقدرة الشرائية. ويمكن تحصيل هذه المعلومات من أصغر المناطق الجغرافية أو من أكبرها، كما يمكن تحديدها في مؤشرات إحصائية.

المرحلة الثانية: اختيار وحدات مراقبة المناطق، وتتمثل في الأقسام الصغيرة بالنسبة للمنتجات الصناعية والدوائر الكبيرة بالنسبة للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع.

المرحلة الثالثة: إنشاء ملفات إحصائية عبر كل وحدة مراقبة، تحتوي هذه الملفات على:

- ملف اقتصادي يحتوي على عادات المستهلكين، نشاطهم، سياسة التخزين لديهم.
- دراسة ملخصة للإطلاع على مجموع الزيارات اللازمة للمنطقة المعنية.

المرحلة الرابعة: إدماج وحدات المراقبة في مجموعات للحصول على القطاع البيعي المناسب لكل رجل بيع، وذلك من خلال مقارنة الجهد المطلوب عبر القطاع، والجهد الإجمالي الممكن تقديمه من قِبل رجل البيع، لتحقيق العلاقة التالية:

الجهد الممكن تقديمه من طرف رجل البيع = الجهد المطلوب عبر القطاع ± µ.

حيث: µ يمثل درجة التسامح.

الجهد المطلوب عبر القطاع = مجموع الجهود المطلوبة في الوحدات المكونة له.

المرحلة الخامسة: التأكد بأن القطاع المحدد يتناسب مع المعايير الموضوعة، ويسمح بقياس معدل الاختراق للأسواق الحالية والمستقبلية.

المرحلة السادسة: اختيار موقع رجل البيع في القطاع من خلال المركز الاقتصادي، المركز الجغرافي، وسائل التنقل، ووسائل الاتصال....الخ.

المطلب الرابع: تحديد هياكل القوى البيعية.

تتمثل هيكلة القوى البيعية أساسا في؛ تقسيم المهام والمسؤوليات على مختلف أفراد القوى البيعية، وتوزيعهم على مستوى سوق المؤسسة.

أولا: تقسيم المهام والمسؤوليات.

توزع المهام على رجال البيع وفق التسلسل التالي:[1]

1- **رجال البيع:** لا ينحصر دور رجل البيع في بيع منتجات المؤسسة فقط وإنما يمتد كذلك ليشمل إدارة القطاع البيعي المسند إليه، والبحث عن العمالة المرتقبة فيه، وإقامة علاقات دائمة مع الزبائن، وإعداد التقارير الخاصة بسير العمل في القطاع ....الخ.

2- **مسؤول المبيعات:** يتمثل دوره في تسيير مجموعة من رجال البيع، بالشّكل الذي يضمن إتمام عمليات البيع مع زبائن المؤسسة. كما يقوم بتحليل التقارير البيعية التي يقدمها له رجال البيع، وتزويد الإدارة بالمعلومات حول السوق بصورة دائمة ومستمرة، ويعتبر المسؤول عن المنطقة البيعية وعن تحقيق الأهداف البيعية فيها.

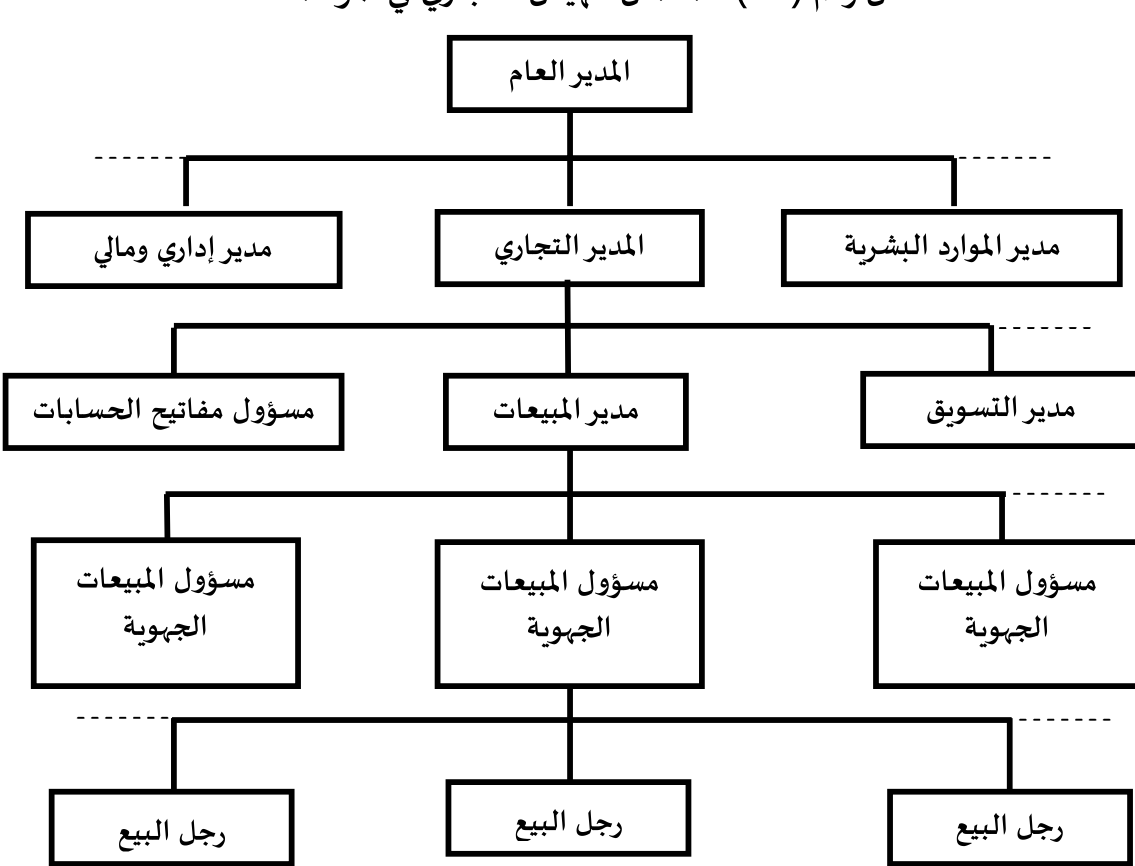
3- **مدير المبيعات:** يتمثل دوره في تطبيق السياسة التسويقية على مستوى شبكة البيع كما يقوم بتحديد الأهداف البيعية لكل منطقة بيعية، ويعتبر المسؤول الأول عن تنشيط قوى البيع، وكذا المسؤول عن جميع نشاطاتها في جميع المناطق البيعية.

4- **المدير التجاري:** ويتمثل دوره في ضمان التطوير التجاري على مستوى المؤسسة، إضافة إلى تحديد الموازنات الخاصة بالمناطق البيعية، كما يقوم بالتنسيق مع مدير الموارد البشرية باختيار رجال البيع اللازمين للمؤسسة، وتعيين مدير المبيعات.

ويمكن توضيح هذا التسلسل الهرمي للمهام والمسؤوليات في الوظيفة التجارية من خلال الشكل التالي:

[1]: C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec: OP.cit, P,P.64,65.

شكل رقم (1-2) : تسلسل الهيكل التجاري في المؤسسة.



Source: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, OP.cit, P.66.

.

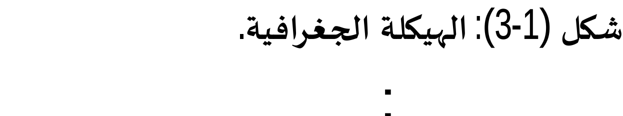
ثانيا: أساليب هيكلة القوى البيعية.

لضمان تطبيق السياسة البيعية بفعالية، تقوم المؤسسة بهيكلة قواها البيعية وفقا لأساليب مختلفة منها؛ الهيكلة حسب القطاعات الجغرافية، الهيكلة حسب الزبائن، الهيكلة حسب المنتجات، والهيكلة المركبة.

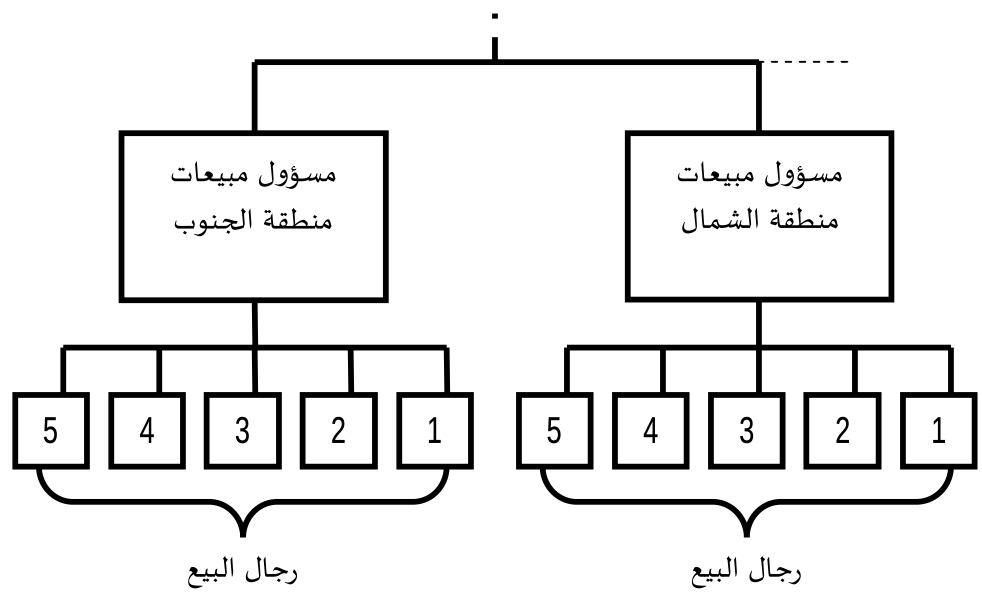
1- الهيكلة الجغرافية: تُعد الهيكلة عبر القطاعات الجغرافية أكثر الطرق بساطة، وتعتمد على إسناد قطاع محدّد لكل رجل بيع، يتكون هذا القطاع من عدة أقسام أو دوائر حضرية، يتولى فيه رجل البيع المسؤول عنه بيع جميع منتجات المؤسسة لجميع الزبائن الحاليين والمرتقبين.[1] كما يتم فيه تحفيز رجل البيع ليسعى إلى تطوير النشاطات المحلية والروابط الشخصية خاصة المتعلقة بنشاطه.[2] ويتميز هذا النوع من الهيكلة بزيادة الخدمات المقدمة للزبون، تخفيض نفقات التنقل لرجل البيع، ويسمح للمؤسسة بمراقبة نشاط رجل البيع بكل

[1]: J. Lendrevie, D. Lindon: OP.cit. P.366.
[2]: P. Kotler, B. Dubois: OP.cit. P.661.

سهولة. إلا أنه في حالة تنوع منتجات المؤسسة أو تعدد فئات الزبائن المتواجدة بالقطاع يصعب على رجل البيع، تغطية متطلبات كل فئات الزبائن المتواجدة في القطاع أو توزيع كل منتجات المؤسسة. ويمكن توضيح هذا الأسلوب من الهيكلة من خلال الشكل التالي:



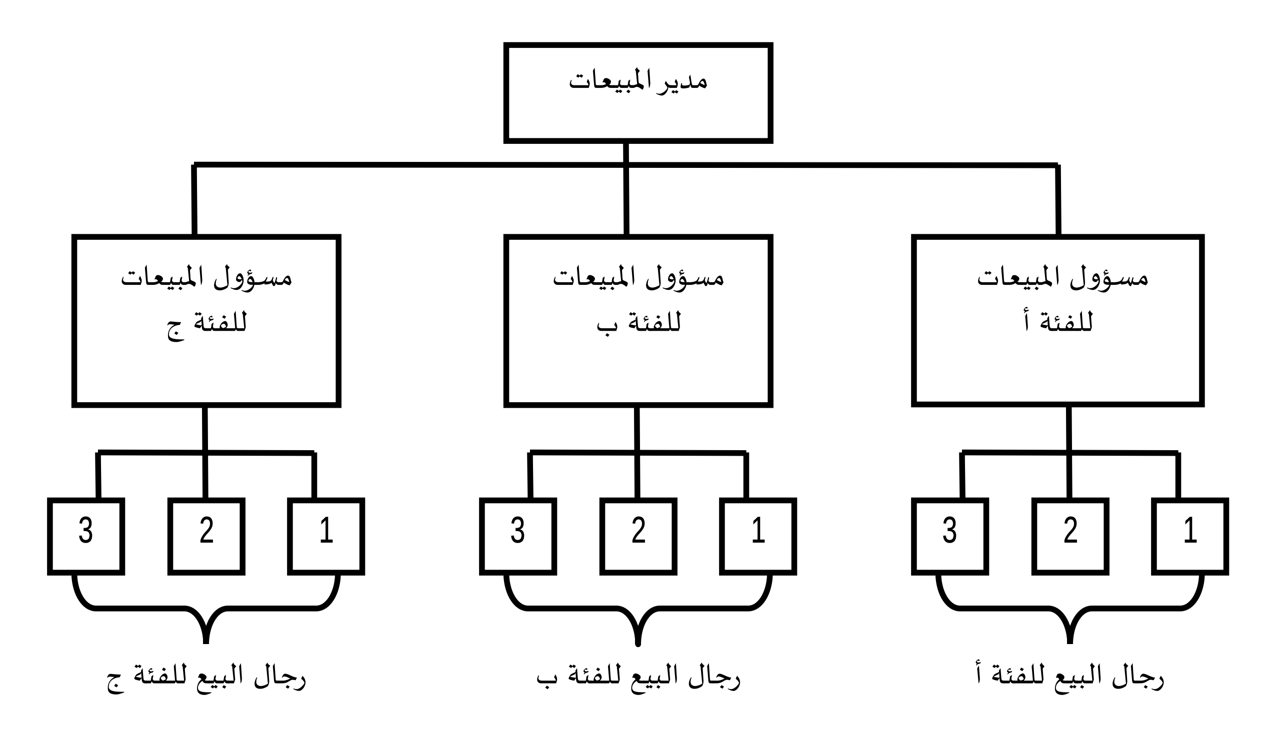
شكل (1-3): الهيكلة الجغرافية.



Source: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, OP.cit, P.67.

2- **الهيكلة حسب الزبائن:** إنّ تنوع زبائن المؤسسة سواء من حيث، اختلاف الآراء والثقافة الاستهلاكية ومنه الرغبات والحاجات، أو من حيث الفروق في القدرة الشرائية، أو غيرها من العوامل التي تؤدي إلى تنوع فئات الزبائن واختلافها، يدفع بالمؤسسة إلى توزيع قواها البيعية وفقا لفئات الزبائن المتواجدة في كل منطقة. ويتميز هذا الأسلوب للهيكلة بتمكين رجال البيع من التعرف الجيد على الحاجات المختلفة للزبائن والتكفل بها، إلا أنه يتطلب انتقال كل رجل بيع عبر كامل المنطقة دون الالتزام بقطاع معين مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التنقل وإمكانية تداخل نشاطات رجال البيع ونشوب صراعات بينهم حول الزبائن. إضافة إلى ذلك يشوب هذا الأسلوب، عدم قدرة رجال البيع على تغطية كامل المنطقة البيعية خاصة في حالة شساعة مساحتها، أو في حالة تركُّز فئة معينة من الزبائن في جزء غير متوقع منها، والشكل التالي يوضح هذا الأسلوب من الهيكلة:

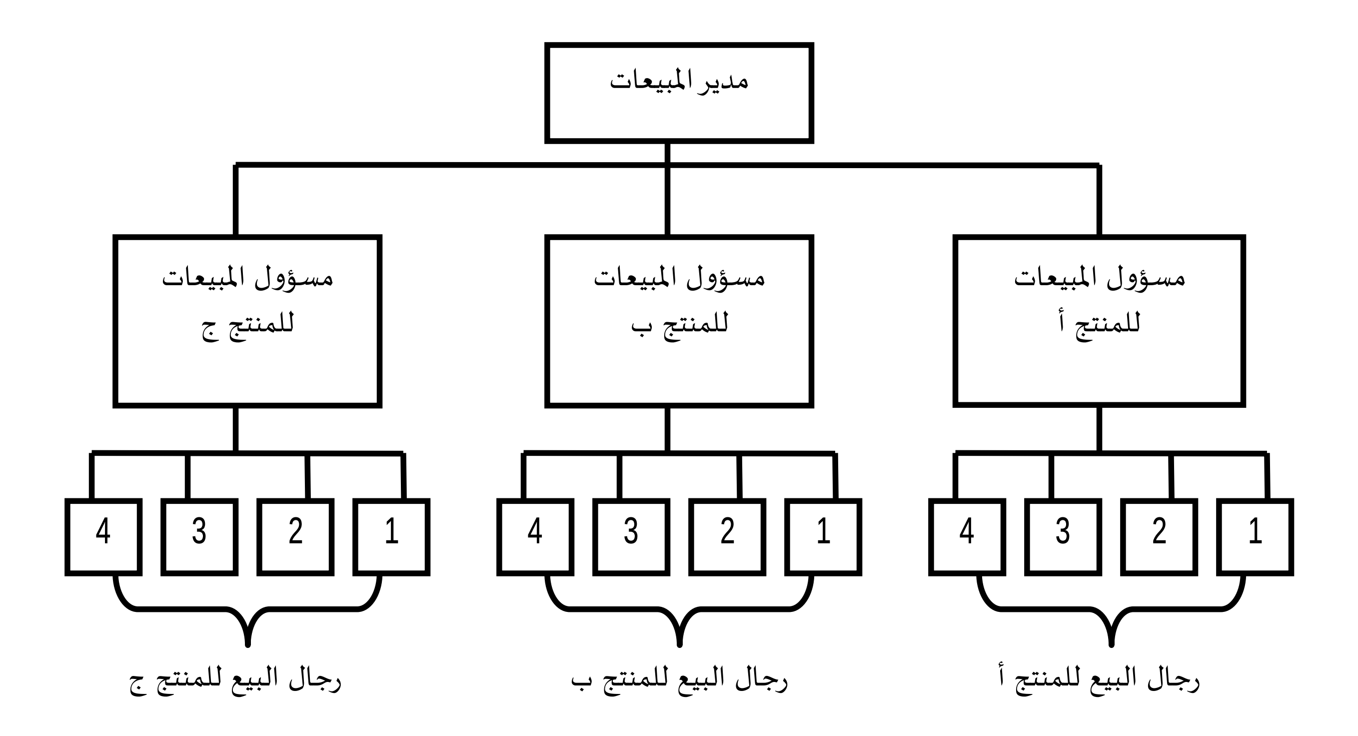
شكل رقم (1-4): الهيكلة حسب الزبائن.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الشكل السابق.

3- **الهيكلة حسب المنتجات:** إنّ اختلاف منتجات المؤسسة وتنوعها، واستلزام بيع كل منها لمهارات مختلفة، يجعل من تخصّص القوى البيعية أمرا ضروريا، ويتم ذلك بإسناد مهمة بيع كل نوع من منتجات المؤسسة لمجموعة من رجال البيع. ويتميز هذا الأسلوب من الهيكلة باكتساب رجال البيع لتقنيات فردية خاصة يمكن بواسطتها مواجهة المنافسة، والاستحواذ على عدد أكبر من الزبائن. ويعاب عليها زيادة تكاليف التنقل إذ يستلزم هذا الأسلوب انتقال رجل البيع عبر كامل المنطقة البيعية، إضافة إلى إمكانية زيارة زبون واحد من طرف مجموعة من رجال البيع في وقت واحد نظرا لاستخدامه مجموعة من منتجات المؤسسة، ويمكن توضيح الهيكلة وفقا لهذا الأسلوب من خلال الشكل التالي:

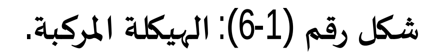
شكل (1-5): الهيكلة حسب المنتجات.



Source: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, OP.cit, P.67.

4- **الهيكلة المركبة**: عندما تقوم المؤسسة ببيع عدد كبير من السلع لزبائن يختلفون في طبيعة أنشطتهم، ويرتكزون في مناطق جغرافية متباعدة، فقد يرى المسؤولون في المؤسسة حاجتهم لنظام يستند على كل الأسس والأنظمة السابقة، وفي هذه الحالة يتخصص رجل البيع في كل من المنطقة البيعية والسلعة، أو المنطقة البيعية والزبون، أو السلعة والزبون، وفي بعض الأحيان في كل من المنطقة البيعية والسلعة والزبون.[1] والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهيكلة.

[1]: قحطان بدر العبدلي، سمير عبد الرزاق العبدلي: الترويج والإعلان، ط3، زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص. 224.


شكل رقم (1-6): الهيكلة المركبة.

المدير التجاري

مدير المبيعات للمنطقة أ

مدير المبيعات للمنطقة ب

مسؤول المبيعات للفئة أ

مسؤول المبيعات للفئة ب

مسؤول المبيعات للفئة ج

مسؤول المبيعات للمنتج س

مسؤول المبيعات للمنتج م

مسؤول المبيعات للمنتج ر

1 2 3

رجال البيع للفئة أ

رجال البيع للفئة ب

رجال البيع للفئة ج

رجال البيع للمنتج س

رجال البيع للمنتج م

رجال البيع للمنتج ر

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأشكال السابقة.

من خلال التطرق إلى مختلف أساليب هيكلة القوى البيعية يتضح أنه لا يوجد أسلوب معين يمكن تفضيله والاعتماد عليه بصفة دائمة، وإنما يتغير الأسلوب المختار وفقا للتطورات الحاصلة في منتجات المؤسسة، زبائنها، وأسواقها، ويبقى الأسلوب الأكثر فعالية هو الأسلوب الذي يضمن أحسن تغطية لسوق المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة.

المبحث الرابع: استعراض مكانة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

إنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ملزمة في ظل الظروف الراهنة والمستقبلية بالاعتماد على كل السياسات والاستراتيجيات الحديثة والمعمول بها على المستوى الدولي، لضمان بقائها واستمراريتها في الأسواق المحلية بالدرجة الأولى، ودخول أسواق المنافسة العالمية بالدرجة الثانية، وتعتبر سياسة القوى البيعية من السياسات ذات المستقبل الواعد حال الاهتمام بها بالشكل المناسب. ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة.

المطلب الأول: دراسة تحليلية لواقع مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سوف يتم خلال هذا المطلب وصف وتحليل مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة، بالاعتماد على البيانات المجمعة ميدانيا من خلال 379 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة، وذلك من حيث؛ مدى الاعتماد على سياسة القوى البيعية، تنوع أصنافها في العينة (بين المؤسسات)، ومدى الاهتمام بهيكلتها.

أولا: اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على سياسة القوى البيعية.

أسفرت عملية تجميع المعطيات الميدانية حول استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة لسياسة القوى البيعية عن المعطيات المبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم:(1-4) : استخدام القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

استخدام القوى البيعية	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
نعم	201	126	39	366	96.57%
لا	08	05	00	13	03.43%
المجموع	209	131	39	379	100%

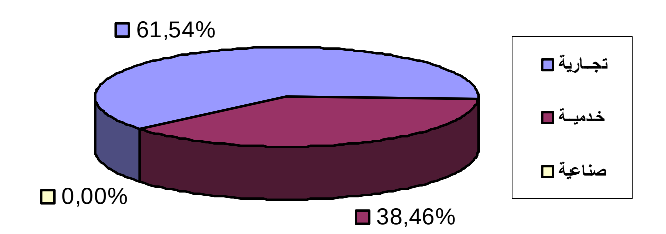
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم: (1-4) أنّ المؤسسات التي تستخدم سياسة القوى البيعية تشكل الحصة الأكبر من العينة المدروسة، وذلك بنسبة 96.57 %، أما باقي المؤسسات والتي تمثل 03.43% من إجمالي العينة المعتمدة في هذا المحور من الدراسة فهي لا تعتمد على سياسة القوى البيعية في تحقيق أهدافها، وسنحاول فيما يلي الوقوف بالتحليل على هذه النتائج.

1- المؤسسات التي لا تستخدم سياسة القوى البيعية.

يتبين من الجدول السابق (رقم: (1-4)) أنّ نسبة المؤسسات التي لا تعتمد على سياسة القوى البيعية تقارب 03.43 % من مجموع المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، منها 61.54 % ذات طابع تجاري، و 38.46 % ذات طابع خدمي، في حين أنّ المؤسسات ذات الطابع الصناعي تستخدم في مجملها سياسة القوى البيعية، وهو ما يعبر عنه الشكل التالي:

شكل رقم:(1-7): رسم بياني يمثل توزيع المؤسسات التي لا تستخدم القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث.

وبالبحث الميداني حول دواعي عدم اعتماد هذه المؤسسات على سياسة القوى البيعية، كانت الأسباب وفق ما يلخصه الجدول أدناه.

جدول رقم:(1-5): أسباب عدم استخدام القوى البيعية.

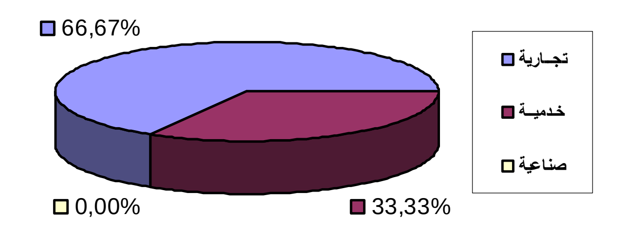
أسباب عدم استخدام القوى البيعية	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
مالية	06	03	00	09	69.23%
بشرية	02	01	00	03	23.08%
تنظيمية	00	00	00	00	00.00%
طبيعة النشاط	00	01	00	01	07.69%
قلة المنافسة	00	00	00	00	00.00%
المجموع	08	05	00	13	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم: (1-5) أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لا تستخدم سياسة القوى البيعية، تعزي ذلك إلى الأسباب التالية:

- **الأسباب المالية**: تؤكد المعطيات المجمعة من الدراسة الميدانية أنّ 69.23 % من المؤسسات التي لا تستخدم القوى البيعية ترجع ذلك إلى وجود عوائق مالية لديها، وذلك ما يمثل 02.37 % من إجمالي المؤسسات الخاضعة للدراسة، ويمكن توضيح تركيبة هذه المؤسسات وفق طبيعة نشاطها في الشكل التالي:

شكل رقم:(1-8): رسم بياني يمثل تركيبة المؤسسات التي تعاني من مشكلات مالية.



المصدر: إعداد الباحث.

من خلال الشكل رقم: (1-8) يتضح أنّ 66.7 % من المؤسسات التي تأبى استخدام القوى البيعية نظرا لوجود عوائق مالية هي ذات طابع تجاري، أما الباقي والمشكل لنسبة 33.3 % منها هي ذات طابع خدمي.

ولعل من أهم المسببات المالية التي تعرقل استخدام هذه المؤسسات لسياسة القوى البيعية ما يلي:

أ. ارتفاع تكاليف استخدام القوى البيعية، والتي منها مصاريف الأجور، خاصة جراء رفع الحد الأدنى للأجور إلى 18000.00 دج، أين أضحت مهمة استخدام أو توظيف قوى بيعية داخلية جديدة مهمة صعبة، يمكن أن تؤثر على نتائج المؤسسة من خلال زيادة التكاليف خاصة منها ذات الطابع التجاري التي تمثل النسبة الأكبر من هذه المؤسسات (التي تعاني من عوائق مالية)، ومصاريف العمولات والعِلاوات التي يتقاضاها أفراد القوى البيعية الخارجية، والتي قد تؤثر على مردودية المؤسسة خاصة في ظل اعتمادها لهامش ربح منخفض. هذا إضافة إلى المصاريف الملحقة للأجور، ومنها مصاريف الضمان الاجتماعي، حيث تدفع المؤسسة ما يقارب 26 % من كتلة الأجور كاشتراك للضمان الاجتماعي، إضافة إلى مصاريف أخرى، تؤدي في مجملها إلى ارتفاع تكاليف استخدام الموارد البشرية عموما، وعدم قدرة المؤسسات التي تعاني من مشكلات مالية على تشكيل قوى بيعية خصوصا؛

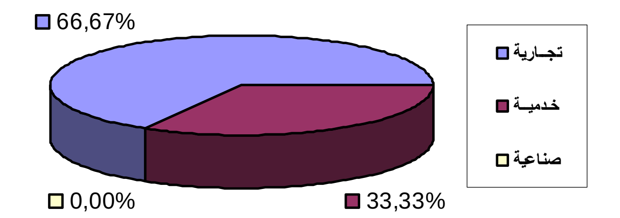
ب. تعدد المصاريف المتعلقة بطبيعة القوى البيعية، إذ أنّ طبيعة القوى البيعية تتطلب توفير خدمات مجانية لرجال البيع، تساهم في تحسين صورة المؤسسة لدى زبائنها كحُسن المظهر والذي يحبذ غالبا أن يكون موحداً، الأناقة...الخ، مما يُلزم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتحمل تكاليف إضافية لتحقيق ذلك، هذا إضافة إلى متطلبات وظيفة القوى البيعية فيما يخص التدريب المستمر لرجال البيع بغية تمكينهم من أداء المهام المسندة إليهم بفعالية خاصة في حالة تسويق منتجات جديدة، الأمر الذي يتطلب إنفاق تكاليف باهظة؛

ت. ارتفاع المصاريف المتعلقة بسير العمل التجاري، حيث يتطلب أداء القوى البيعية لمهامها على أحسن وجه، توفير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لحد معين من وسائل وظروف للعمل، بما في ذلك وسائل النقل، وسائل الشرح والتوضيح للزبائن، عينات للتجربة....الخ.

هذا إضافة إلى تكاليف مالية أخرى دفعت ببعض المؤسسات الاقتصادية إلى الاستغناء عن سياسة القوى البيعية. وعلى العموم يمكن القول أنه ومن خلال ما توصلنا إليه في مجال الدراسة ميدانيا، أنّ هذه المؤسسات لا تستخدم القوى البيعية تجاهلا لقيمتها، بل نظرا لوضعيتها المالية التي لا تسمح بتحمل نفقات في مستوى تلك التي يتطلبها استخدام سياسة القوى البيعية، خاصة وأنّ هذه الأخيرة لا يمكن أن تؤدي المهام المسندة إليها بفعالية إلا من خلال توفير حد معين من الظروف الملائمة، والتي تتطلب بدورها نفقات تضاهي نفقات الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

- **الأسباب البشرية**: يتبين من الجدول رقم: (1-5) كذلك أنّ 23.08 % من المؤسسات التي لا تستخدم سياسة القوى البيعية، أو ما يمثل 0.8 % من عينة الدراسة، تُرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بالموارد البشرية ذات العلاقة المباشرة بالوظائف البيعية المتوفرة لديها، ويمكن توضيح تركيبة هذه المؤسسات في الشكل التالي:

شكل رقم:(1-9): رسم بياني يمثل تركيبة المؤسسات التي تعاني من مشكلات بشرية.



المصدر: إعداد الباحث.

من خلال الشكل رقم: (1-9) يتضح أنّ 66.7 % من المؤسسات التي لا تستخدم القوى البيعية نظرا لوجود عوائق بشرية هي ذات طابع تجاري، أما الباقي والمشكل لنسبة 33.3 % منها فهي ذات طابع خدمي.

ولعل أنّ أهم الدواعي البشرية التي تحول دون استخدام هذه المؤسسات لسياسة القوى البيعية، تلك المتعلقة بعروض العمل، إذ وبالرغم من تعدد الاختصاصات والتكوينات من خريجي الجامعات ومراكز التكوين، إلا أنّ هذه المؤسسات لا تجد ضالتها ضمن المتقدمين لشغل الوظائف البيعية المتاحة لديها، وذلك لعدة أسباب أهمها:

أ. عدم ثقتها في قدرات الموارد والكفاءات البشرية التي يتوافر عليها سوق العمل الجزائري، وتبرير ذلك أنّ جل التكوينات التي يتلقاها خريجي الجامعات والمراكز المهنية نظرية، ولا تؤهلهم إلى المستوى المطلوب من الكفاءة الميدانية هذا من جانب، ومن جانب آخر نجد أنّ وظيفة القوى البيعية تتطلب تكوينا متخصّصا في ميدان نشاط المؤسسة بقدر ما يحضى به الفرد من تكوين في مجال التسويق أو العمل التجاري؛

ب. قلة المكوَنين الذين يمكن تصنيفهم كأعوان تجاريين، إذ أنّ أغلب المتخصّصين في الأعمال التجارية والتسويق من خريجي الجامعات، ومستواهم الدراسي أو بصيغة أخرى الشهادات التي يحوزونها لا تسمح بتصنيفهم في مستوى رجال بيع من الدرجة الأولى؛

هذا إضافة إلى أسباب أخرى متعلقة بالجانب البشري، كتدني مستوى الثقافة البيعية خاصة لدى الفئات الشابة من المجتمع الجزائري وغيرها، والتي دفعت ببعض مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تفادي استخدام سياسة القوى البيعية رغم إدراكهم لأهميتها على المستوى المحلي والدولي.

- **الأسباب المتعلقة بطبيعة النشاط:** من خلال الجدول رقم: (1-5) يتضح أنّ ما يقارب 08% من المؤسسات التي لا تستخدم سياسة القوى البيعية ترجع ذلك لأسباب متعلقة بطبيعة النشاط، وهي ممثلة في عينة الدراسة بمؤسسة واحدة ذات طابع خدمي. ولعل من دواعي عدم اعتمادها على سياسة القوى البيعية الأسباب التالية:

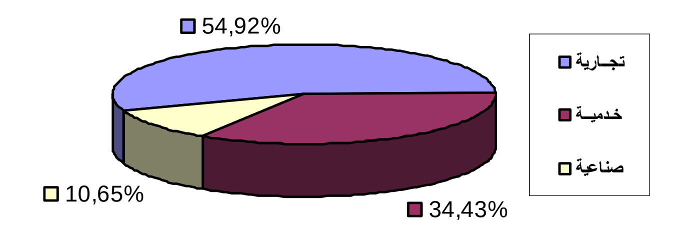
أ. أنها عبارة عن مؤسسة تعمل عبر نظام الطلبيات، حيث لا تقدم خدماتها للزبائن إلا بعد تلقيها للطلبية التي يتحدّد من خلالها شكل ومواصفات الخدمة المطلوبة؛

ب. أنّ أغلب زبائنها من القطاع العمومي، وهي تلجأ إلى دخول المناقصات المطروحة أمام المتعاملين من نفس الصنف، ومنافستهم من أجل تقديم منتجاتها، ومنه فهي ليست بحاجة إلى قوى بيعية في ممارسة نشاطها.

2- المؤسسات التي تستخدم سياسة القوى البيعية.

يتبيّن من الجدول رقم (1-4) أنّ المؤسسات التي تستخدم سياسة القوى البيعية تشكِل 96.57 % من إجمالي المؤسسات الخاضعة للدراسة، منها 54.92% ذات طابع تجاري، و 34.43 % ذات طابع خدمي، أما 10.65 % الباقية منها فهي ذات طابع صناعي، وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم:(1-10): رسم بياني يمثل توزيع المؤسسات التي تستخدم القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من خلال الشكل رقم: (1-10)، أنّ أغلب المؤسسات الاقتصادية الخاضعة للدراسة باختلاف طبيعة نشاطها، تعمل على استخدام سياسة القوى البيعية، ولمعرفة أهم الأصناف التي تركز عليها أثناء تشكيلها لقواها البيعية سوف نستعين بالمعطيات الميدانية المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم:(1-6): أصناف القوى البيعية المستخدمة من قِبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

طبيعة المؤسسة	العدد الإجمالي للمؤسسات	عدد المؤسسات المستخدمة لكل صنف					عدد المؤسسات المستخدمة	نسبة الاستخدام الإجمالية	نسبة الاستخدام حسب طبيعة المؤسسات[1]				
		الأعوان الأجراء المتخص	السواح الوكلاء العارضو	السماسرة	الوكلاء	الوسطاء			الأعوان الأجراء المتخص	السواح الوكلاء العارضو	السماسرة	الوكلاء	الوسطاء
تجارية	209	49	12	36	59	45	201	% 96.17	24.38%	05.97%	17.91%	29.35%	22.39%
خدمية	131	52	11	00	40	23	126	% 96.18	41.27%	08.73 %	00.00%	31.75%	18.25%
صناعية	39	20	03	00	07	09	39	% 100	51.28%	07.69%	00.00%	17.95%	23.08%
المجموع	379	121	26	36	106	77	366	% 96.57	33.06%	07.10%	09.84%	28.96%	21.04%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

[1]: نسبة استخدام الصنف = (عدد المؤسسات المستخدمة للصنف حسب طبيعتها* 100)/العدد الإجمالي من المؤسسات المستخدمة من نفس الطبيعة.

بقراءة المعطيات الواردة في الجدول رقم: (1-6) يتضح فيما يتعلق بمدى استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لسياسة القوى البيعية، ومختلف الأصناف التي تركز عليها أثناء تشكيلها، ما يلي:

- ما يقارب 96.57% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة تعمل على استخدام القوى البيعية في تحقيق أهدافها، منها؛ 33.06% تركز بالدرجة الأولى في تشكيل قواها البيعية على صنف الأعوان الأجراء المتخصصون، 28.96% على صنف الوكلاء، 21.04% على صنف الوسطاء، 09.84% على صنف السماسرة، و07.10% منها على صنف السواح الوكلاء العارضون، تنقسم هذه المؤسسات وفق طبيعتها إلى:

أ. **مؤسسات ذات طابع تجاري**: بلغت نسبة استخدام القوى البيعية لدى المؤسسات التجارية 96.17%، منها 29.35% تركِز بشكل أساسي على صنف الوكلاء في تشكيل قواها البيعية، 24.38% على صنف الأعوان الأجراء المتخصصون، 22.39% على صنف الوسطاء، و17.91% منها على صنف السماسرة، بيد أنّ صنف السواح الوكلاء العارضون لم يحض بالأولوية في تشكيل القوى البيعية إلا لدى 05.97% من المؤسسات التجارية المستخدمة للقوى البيعية. وفي المقابل تفيد البيانات المجمعة ميدانيا إلى أنّ 03.83% فقط من المؤسسات التجارية الخاضعة للدراسة لا تستخدم سياسة القوى البيعية؛

ب. **مؤسسات ذات طابع خدمي**: يتضح من الجدول رقم (1-6) كذلك أنّ 96.18 % من المؤسسات الخدمية الخاضعة للدراسة تستخدم سياسة القوى البيعية في ممارسة نشاطها، منها 41.27 % تعتمد بشكل أساسي على صنف الأعوان الأجراء المتخصصون في تشكيل قواها البيعية، 31.75% على صنف الوكلاء، 18.25% على صنف الوسطاء، و08.73% منها على صنف السواح الوكلاء العارضين، بيد أنّ صنف السماسرة لا تعتمد عليه أي مؤسسة خدمية كأهم صنف في تشكيل قواها البيعية. وفي المقابل تشير البيانات إلى أنّ 03.82% فقط من المؤسسات الخدمية الخاضعة للفحص لا تستخدم سياسة القوى البيعية؛

ت. **مؤسسات ذات طابع صناعي**: يشير الجدول رقم: (1-6) كذلك إلى أنّ كل المؤسسات الصناعية الخاضعة للدراسة تستخدم سياسة القوى البيعية، منها 51.28 % تركز بشكل أساسي على صنف الأعوان الأجراء المتخصصين في تشكيل قواها البيعية، 23.08% على صنف الوسطاء، 17.95% على صنف الوكلاء، و 07.69 % منها على صنف السواح الوكلاء العارضين، في حين أنّ صنف السماسرة لم ينل الأولوية في تشكيل القوى البيعية لدى أية مؤسسة صناعية.

بيد أنه لابد من التأكيد على أنّ تركيز أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها على صنف معين من القوى البيعية، لا يعني بالضرورة عدم اعتمادها ولو بشكل جزئي على باقي الأصناف في تشكيل قواها البيعية. كما أنّ تنوع أصناف القوى البيعية بين المؤسسات الاقتصادية (في عينة الدراسة) لا يعني بالضرورة تنوعها في كل مؤسسة اقتصادية.

- ما يقارب 59.84% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة تعتمد بالدرجة الأولى في تشكيل قواها البيعية على أصناف القوى البيعية الخارجية، أما باقي المؤسسات الممثلة بـ 40.16% فهي تعتمد بشكل أساسي على أصناف القوى البيعية الداخلية في تشكيل قواها البيعية.

ثانيا: هيكلة القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسفرت عملية جمع البيانات الميدانية حول هيكلة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المعطيات المبينة في الجدول التالي:

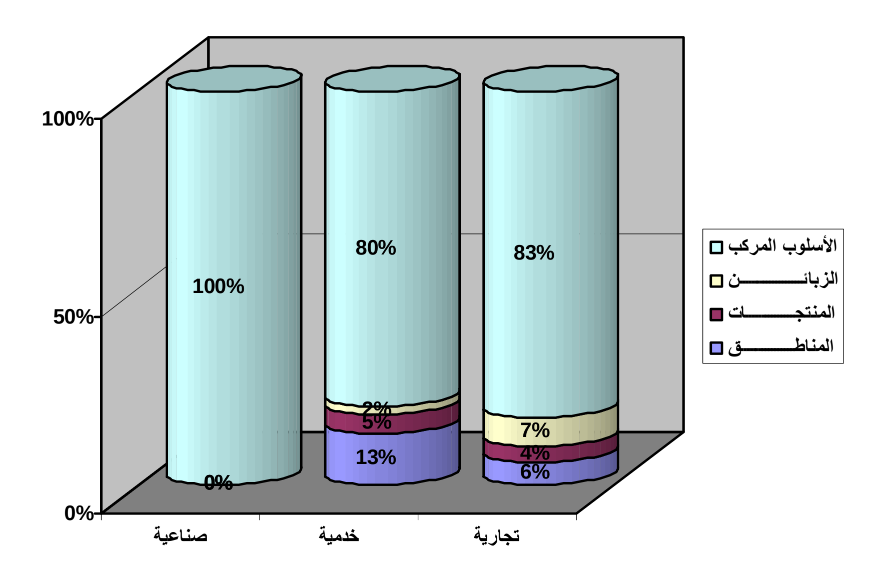
جدول رقم:(1-7): أساليب هيكلة القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسلوب الهيكلة	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
المناطق	13	16	00	29	07.92 %
المنتجات	08	06	00	14	03.83 %
الزبائن	14	03	00	17	04.64 %
الأسلوب المركب	166	101	39	306	83.61 %
المجموع	201	126	39	366	% 100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتضِح من خلال الجدول رقم:(1-7) أنّ 83.61 % من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب المركّب في هيكلة قواها البيعية عبر سوقها، في حين أنّ 16.39 % فقط منها يعتمد بالدرجة الأولى على أساليب الهيكلة البسيطة (مناطق، منتجات، زبائن). والشكل البياني التالي يوضّح الأساليب المنتهجة لهيكلة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها.

شكل رقم:(1-11): رسم بياني يمثل أساليب الهيكلة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.



المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الشكل رقم: (1-11) أنّ:

- ما يقارب 83% من المؤسسات التجارية تعتمد بالدرجة الأولى على الأسلوب المركب في هيكلة قواها البيعية، أما باقي هذه المؤسسات فهي تعتمد على الأساليب البسيطة؛
- ما يقارب 80% من المؤسسات الخدمية تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب المركب في هيكلة قواها البيعية، أما باقي هذه المؤسسات فهي تعتمد على أساليب بسيطة؛
- كل المؤسسات الصناعية تعتمد على الأسلوب المركب في هيكلة قواها البيعية.

مما سبق نستخلص أنّ أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف طبيعتها تركّز بشكل أساسي على الأسلوب المركب في هيكلة قواها البيعية، فقد بلغت نسبة المؤسسات التي تعتمد بالدرجة الأولى على هذا الأسلوب في هيكلة قواها البيعية من المؤسسات التجارية، الخدمية، والصناعية على التوالي: 83%، 80%، و100%.

وللذكر يمكن أن يشتمل أسلوب الهيكلة المركبة على أسلوبين أو أكثر من أساليب الهيكلة البسيطة (مناطق، منتجات، زبائن،...).

ويعتقد الباحث أنّ انتهاج هذا الاتجاه من طرف المـؤسسات الاقتصادية الجزائرية في محله، وذلك لعدة اعتبارات أهمها:

أ. طبيعة السوق الجزائري، إذ باعتبار أنّ الجزائر من أكبر بلدان القارة السمراء مساحة، وتزخر بتنوع كبير في تضاريسها ومناخها، فإن تغطية كل سوقها يُعد أمراً جد صعب، مما يتطلب استخدام الأسلوب المركب في هيكلة القوى البيعية لبلوغ التغطية المثلى لأكبر قدر ممكن من السوق، خاصة في ظل المنافسة السائدة بعد الإصلاحات الاقتصادية التي تم انتهاجها؛

ب. منهج عمل القوى البيعية، الذي يعمل على أساس التخصص، فهيكلة المؤسسة لقواها البيعية وفق أسلوب معين يُلزم رجال البيع بالعمل وفق ذلك الأسلوب. مثلا لو قامت مؤسسة معينة بهيكلة قواها البيعية وفق أسلوب المنتجات، ذلك ما يعني تخصص كل فريق بيعي في تسويق نوع معين من المنتجات عبر كل المناطق المشكلة للسوق، فينتج عن ذلك تواجد عدة فِرق في منطقة معينة خلال فترة معينة دون تواجد أي فريق في مناطق أخرى مما يفتح المجال أمام المنافسة لاحتلال المناطق الشاغرة، كما أنّ ذلك يحتم على رجال البيع التعامل مع كافة فئات الزبائن خاصة في حالة عدم تجانس طلباتهم، ونجد نفس المستوى من العوائق التي ستصادف رجال البيع في حالة استخدام المؤسسات لأي أسلوب بسيط لهيكلة قواها البيعية؛

ت. تكاليف تغطية السوق، فمن المعلوم أنّ أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تعظيم أرباحها وتخفيض تكاليفها، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها، وباعتبار القوى البيعية من أهم الوسائل التي يمكن للمؤسسة من خلالها تعظيم إيراداتها عبر تفعيل هيكلتها في السوق حيث تقوم بتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات، الاتصال بأكبر عدد ممكن من الزبائن، إضافة إلى تخفيض تكاليفها من خلال تنظيمها بفعالية عبر كل المناطق المشكلة للسوق، وذلك ما يتطلب هيكلتها عبر عدة معايير، أي بمعنى ضرورة انتهاج الأسلوب المركب لهيكلة القوى البيعية.

المطلب الثاني: الاختبار الإحصائي لاستبيان مكانة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بغرض التأكد من صلاحية المحور الأول من الاستبيان المتعلق بدراسة مكانة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وزيادة الموثوقية في صدق، وثبات الفقرات المعبرة عنه، تم إخضاع المعطيات المُجمّعة حول المحور المعني بواسطة 366 استبيان معتمد (بعد استبعاد الاستبيانات الخاصة بالمؤسسات التي لا تستخدم سياسة القوى البيعية من التحليل) للاختبار الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد كانت نتائج هذه الاختبارات على النحو التالي.

أولا: اختبار الصدق.

تم اختبار صدق المحور الأول من أداة الدراسة من خلال: اختبار صدق المحتوى، واختبار صدق التكوين الفرضي.

أ.صدق المحتوى: يتعلق صدق المحتوى بمدى ملاءمة المحتوى في تمثيله للمجال الذي تُجرى الاستدلالات حوله، فهو يمثّل الدرجة التي يُمكن فيها اعتبار إجابات المفحوص على مفردات الاختبار عيّنة مُمثِّلة لإجابات تَجمُّع حقيقي أو افتراضي للمواقف، التي تمثّل معاً المجال الذي يهتم به الشخص الذي يُفسِّر درجات الاختبار.[1] وقد تم اختبار صدق المحتوى باستخدام اختبار t للعينة المفردة. وكانت نتائج الاختبار وفق ما يبينه الجدول التالي:

[1]: السيد محمد أبو هشام حسن: الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية، محاضرات منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006. ص.20.

جدول رقم :(1-8) : اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الأول.

فقرات المحور الأول	قيمة اختبار t	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	فرق المتوسطات	حدود فترة ثقة الاختبار عند مستوى ثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
A1	59,690	365	0.000	2,13661	2,0662	2,2070
A2	57,647	365	0.000	2,12022	2,0479	2,1925
A3	59,135	365	0.000	2,11202	2,0418	2,1823
A4	57,232	365	0.000	2,07650	2,0052	2,1479
A5	47,540	365	0.000	2,63115	2,5223	2,7400
A6	67,392	365	0.000	2,09290	2,0318	2,1540
A7	107,434	365	0.000	2,01366	1,9768	2,0505
A8	77,038	365	0.000	2,11020	2,0581	2,1659
A9	58,246	365	0.000	2,12295	2,0513	2,1946
A10	54,099	365	0.000	2,15574	2,0774	2,2341
A11	112,772	365	0.000	1,96448	1,9302	1,9987
A12	57,257	365	0.000	2,09016	2,0184	2,1620
إجمالي المحور(T)	104,666	365	0.000	2,13570	2,0956	2,1758

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم: (1-8) يتبيّن أنّ اختبار t لصدق محتوى المحور الأول من الاستبيان المتعلق بدراسة مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أفرز عن النتائج التالية:

- قيمة الاختبار t لفقرات المحور الأول تتراوح بين (47.54) و (112.77)، في حين أنّ قيمة الاختبار الإجمالية للمحور ذاته تساوي (104.66)؛
- درجة الحرية للاختبار، والتي تساوي 365 =n-1، حيث n هي حجم العينة المعتمدة في المحور الأول؛
- مستوى الدلالة المحسوب، وهو مساوٍ لـ (0.00) لكل فقرات المحور الأول، وكذا لإجمالي المحور ذاته؛
- الفرق بين متوسط العينة والفقرة المفحوصة، والذي يتراوح بين (1.96) و (2.63) لفقرات المحور الأول من الاستبيان، و بلغ (2.13) لإجمالي المحور ذاته؛
- حدود فترة ثقة الاختبار، لفقرات المحور الأول التي تتراوح بين (1.93) و (2.52) في الحد الأدنى، وبين (1.99) و (2.74) في الحد الأقصى. ولإجمالي المحور ذاته التي بلغت (2.09) في الحد الأدنى و (2.17) في الحد الأقصى.

كما يتضِح كذلك أنّ .Sig المحسوبة لجميع فقرات المحور الأول من الاستبيان المتعلق بمكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مساوية لـ (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به (Sig=0.05)، وذلك ما يُعتبر إثباتاً لصدق محتوى المحور الأول من أداة الدراسة. ولتعزيز هذا الإثبات يمكن مقارنة فرق المتوسطين لإجمالي المحور الذي يساوي (2.13) مع متوسط فترة ثقة الاختبار له والذي يساوي (2.17+2.09)÷2 = 2.13.

ب. صدق التكوين الفرضي: يُعبِّر صدق التكوين الفرضي عن الدرجة التي يَقيس بها الاختبار التكوين الفرضي، أو الخاصية النظرية التي أُعِد لقياسها.[1] وقد تمّ اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات هذا المحور من الاستبيان باستخدام معامل بيرسون للارتباط، الذي يُشير بِدَوره أنّ الأداة تتمتع بقوة صدق التكوين الفرضي في حالة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (Ai) حيث i تتراوح بين 1و12 وإجمالي المحور ذاته (T)، والجدول التالي يبيّن نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي للمحور الأول.

جدول رقم:(1-9) : نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات المحور الأول.

فقرات المحور الأول	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	المحور(T)
قيمة معامل الارتباط	,913**	,828**	,896**	,134*	,341**	,162**	,267**	,773**	,891**	,638**	,260**	,885**	1
مستوى الدلالة المحسوب	.000	.000	.000	.010	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	[redacted]
حجم العينة	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم: (1-9) إلى أنّ هناك علاقة ارتباط طردية بين فقرات المحور الأول وإجمالي المحور ذاته، وذلك ما تظهره إشارة: **XX في كل خانات سطر الجدول الخاص بقيّم معامل الارتباط لبيرسون. حيث تعني هذه الإشارة أنّ هناك علاقات طردية (لوجود إشارة موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية أكبرها (0.01) أقل من مستوى المعنوية الإحصائي (0.05).

أما عن شدّة الارتباط فقد بلغت إلى أقصاها بين الفقرة (A1) وإجمالي المحور الأول أين بلغت (0.91)، ويليها ثانيا ارتباط الفقرة (A3) مع إجمالي المحور والتي بلغت (0.89)، في حين أنّ أدنى قيمة لدرجة الارتباط تمّ تسجيلها بين الفقرة (A4) وإجمالي المحور، والتي بلغت (0.13).

وبما أنّ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) أقل من (0.05) المعمول به في الدراسة بين كل فقرة من فقرات المحور الأول وإجمالي المحور المذكور، فإنه يمكن الحكم أنّ المحور الأول من

[1]: السيد محمد أبو هشام حسن: مرجع سابق، ص. 23.

الاستبيان الذي يُعنى بدراسة مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.

ثانيا: اختبار الثبات.

يَختصّ الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار. بمعنى أنّ هذه الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثّر بالعوامل التي تَعُود إلى أخطاء الصُّدفة. فهو يعني دِقَّة الاختبار أو اتساقه.[1]

وقد تمّ اختبار ثبات المحور الأول من الاستبيان المتعلق بدراسة مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، الذي يُحدّد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وفقا لما يلي:

- يُعد ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفاً إذا كانت النتيجة أقل من 60%؛
- يُعد ثبات الظاهرة المدروسة مقبولاً إذا كانت النتيجة محصورة بين 60% و70%؛
- يُعد ثبات الظاهرة المدروسة جيداً إذا كانت النتيجة محصورة بين 70% و80%؛
- يُعد ثبات الظاهرة المدروسة ممتازاً إذا كانت النتيجة أكبر من 80 %.

وكانت نتائج الاختبار وفق ما يبيّنه الجدول التالي:

جدول رقم: (1-10): اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول.

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.820	12

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يتضِح من خلال الجدول رقم: (1-10) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 82% وهي أكبر من 80%، مما يدل على أنّ ثبات الفقرات المدرجة في المحور الأول من الاستبيان "ممتاز" ، وهي لا تتأثر بأخطاء الصدفة التي قد تحدث، كما أنّ هذه النتيجة قد تحقّقت دون حذف أي فقرة من الفقرات المُشكّلة للمحور، وذلك ما يبيّنه العدد 12 في الجدول أعلاه، والذي يُعبّر عن عدد الفقرات المدرجة في المحور المذكور.

خلاصة ما سبق، أنّ نتائج الاختبارات الإحصائية التي خضع لها المحور الأول من الاستبيان سواء من جانب الصدق أو الثبات، تدلي بصلاحيته للاستخدام في دراسة مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

[1]: السيد محمد أبو هشام حسن: مرجع سابق، ص. 2.

المطلب الثالث: تحليل نتائج استبيان مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يحتوى المحور الأول من الاستبيان المتعلق بدراسة مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اثنتي عشر فقرة، خُصّصت أربعة فقرات منها لدراسة مميزات القوى البيعية التابعة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و نفس العدد لدراسة الأهداف المسندة إليها، وكذلك أربعة أخرى للوقوف على تنظيم القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وسوف يُستخدَم في تحليل المعلومات المجمّعة ميدانيا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعمل على أساس المعايير المبيّنة في الجدول أدناه:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ومنه تكون طول الفترة المُعبِّرة عن كل إجابة هي (5-1)÷5= 0.8 ، وتكون مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة وفقا لما يلي:

- [1.00- 1.80 [غير موافق بشدة؛
- [1.80- 2.60 [غير موافق ؛
- [2.60- 3.40 [محايد؛
- [3.40- 4.20 [موافق ؛
- [4.20- 5.00 [موافق بشدة.

أولا: مميزات القوى البيعية.

للوقوف على الخصائص المميزة للقوى البيعية التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تم إدراج أربعة فقرات أساسية، خُصّصت الفقرة الأولى (A1) للوقوف على مدى تمييز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لقواها البيعية عن باقي الموارد البشرية العاملة لصالحها، أما الفقرة الثانية (A2) فقد أدرجها الباحث بغرض معرفة مدى تنوع الأصناف المُشكّلة للقوى البيعية العاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بيد أنّ الفقرة الثالثة (A3) فقد كان الغرض من إدراجها هو التأكُّد من توافر القوى البيعية العاملة لصالح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على خصائص فريدة في مستوى تلك التي تتطلبها الوظيفة، أما الفقرة الأخيرة (A4) كان الهدف من إدراجها هو الوقوف على مدى الأهمية التي تحضى بها القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد كانت النتائج المحصلة من الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (1-11): نتائج مقياس ليكارت حول مميزات القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A1	تميّز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن باقي مواردها البشرية الجزء الذي يعمل كقوى بيعية	2.1366	0.6848	غ موافق
A2	تتكون قوى البيع العاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من تشكيلة متنوعة الأصناف	2.1202	0.7036	غ موافق
A3	تتميز القوى البيعية العاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بخصائص فريدة في مجال عملها	2.1120	0.6832	غ موافق
A4	تكتسي القوى البيعية أهمية بالغة في محيط عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	2.0765	0.6941	غ موافق
T1	تمتلك القوى البيعية العاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مميزات في مستوى متطلبات وظائفها	2.1113	0.5296	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه (1-11) أنّ الجزء الأول من المحور الأول (T1) المتعلق بالوقوف على ما تمتلكه القوى البيعية العاملة لصالح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مميزات، يقع في مجال عدم الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.11) وانحراف معياري صغير بلغ (0.52).

والملاحظ أنّ هذه النتيجة قد نتجت عن الإجابات حول كل الفقرات المشكّلة له، فبالرغم من وجود تشتت في ردود المستجوَبين على الفقرات حيث بلغ الانحراف المعياري إلى أقصاه (0.70) في الردود حول الفقرة الثانية (A2)، ثم لدى الفقرة الرابعة(A4) الذي بلغ (0.69)، إلا أنّ الملاحظ هو أنّ المتوسط الحسابي لكل فقرة منها يدل على وقوع أغلب الإجابات عليها في مجال " غير موافق".

ثانيا: أهداف القوى البيعية.

للوقوف على مدى تنوع الأهداف والمهام التي تُسندها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لقواها البيعية، تم إدراج أربعة فقرات أساسية ضمن المحور الأول من الاستبيان، خُصّصت الفقرة الأولى (A5) للوقوف على مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على سياسة القوى البيعية في تصريف منتجاتها، أما الفقرة الثانية (A6) فقد تم إدراجها لمعرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على القوى البيعية في التنقيب عن الزبائن والمحافظة عليهم، بيد أنّ الفقرة الثالثة (A7) فقد كان الغرض من إدراجها هو الوقوف على مدى مساهمة القوى البيعية في تسويق منتجات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في حين أنّ الفقرة الأخيرة (A8) كانت للتعرف على مدى مساهمة القوى البيعية في تحقيق مبادئ التنمية المستدامة، وقد كانت النتائج المحصلة من الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (1-12): نتائج مقياس ليكارت حول أهداف القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A5	تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالدرجة الأولى على القوى البيعية في تصريف منتجاتها	2.6311	1.0588	محايد
A6	تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على القوى البيعية في البحث عن الزبائن والمحافظة عليهم	2.0929	0.5941	غ موافق
A7	تساهم القوى البيعية تحديد شكل منتجات المؤ. الاقتص. الجزا. وتسعيرها، وتوزيعها، والترويج لها	2.0137	0.3585	غ موافق
A8	تساهم قوى البيع العاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق مبادئ التنمية المستدامة	2.1120	0.5244	غ موافق
T2	تُسند المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لقواها البيعية أهداف ومهام متنوعة في مجال عملها	2.2124	0.3975	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتضِح من خلال الجدول أعلاه رقم: (1-12) أنّ الجزء الثاني من المحور الأول (T2) المتعلق بالوقوف على مدى تنوع الأهداف والمهام التي تُسندها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لقواها البيعية، يقع في مجال "غير موافق" وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.21) وانحراف معياري صغير بلغ (0.39).

بيد أنّ هذه النتيجة لم تتأتى من الإجابات حول جميع الفقرات المشكِّلة لهذا الجزء، فقد وقع متوسط ردود المستجوَبين عن الفقرة الأولى (A5) في مجال "محايد" بمتوسط حسابي قدره (2.63)، وانحراف معياري بلغ (1.05) وذلك ما يدل على وجــود تشتت كبير في ردود المستجوَبين حول هذه الفقرة، وعلى العكس صبّت معظم الإجابات الفردية عن باقي الفقرات (A6, A7, A8) في مجال عدم الموافقة بمتوسطات حسابية متقاربة، وبانحرافات معيارية صغيرة أقصاها بلغ (0.59) المقابل للفقرة (A6).

ثالثا: تنظيم القوى البيعية.

بغرض الوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتنظيم قواها البيعية، أدرج الباحث أربعة فقرات أساسية ضمن المحور الأول من الاستبيان، كان الغرض من إدراج الفقرة الأولى (A9) التعرف على جهود المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحديد المهام والأهداف التي تُسندها لقواها البيعية بدقّة، أما الفقرة الثانية (A10) فقد تم إدراجها لمعرفة مدى اعتمادها على الطرق العلمية في تحديد الحجم الأمثل من القوى البيعية، في حين أنّ الفقرة الثالثة (A11) فقد أُدرِجت بهدف الوقوف على مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على دراسات للسوق في تقسيمها له إلى مناطق وقطاعات بيعية متكافئة الفرص والجهود البيعية، بيد أنّ إدراج الفقرة الأخيرة (A12) كان بغرض التعرّف على مدى إلتزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالعدالة والشفافية في هيكلة قواها البيعية حول السوق، وقد كانت النتائج المحصلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (1-13): نتائج مقياس ليكارت حول تنظيم القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A9	تُسند المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى قواها البيعية مهام وأهداف متنوعة يتم تحديدها بدقة	2.1230	0.6972	غ موافق
A10	تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية طرق علمية في تحديد متطلباتها من (حجم) القوى البيعية	2.1557	0.7623	غ موافق
A11	تُقسّم المؤ. الجزا. سوقها إلى مناطق وقطاعات بيعية متكافئة الفرص والجهود بناءً على دراسات حول السوق	1.9645	0.3332	غ موافق
A12	تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بهيكلة قواها البيعية عبر السوق بفعالية وشفافية	2.0902	0.6983	غ موافق
T3	تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تنظيم قواها البيعية بالشكل الذي يتيح التحكم فيها	2.0833	0.4985	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

من خلال الجدول رقم: (1-13) يتضِح أنّ الجزء الثالث من المحور الأول (T3) المُدرج لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتنظيم قواها البيعية يقع في مجال عدم الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.08) وانحراف معياري صغير بلغ (0.49).

والملاحظ أنّ هذا الاتجاه لمتوسط ردود المستجوَبين قد نتج عن كل الفقرات المشكِلة لهذا الجزء، فبالرغم من وجود تشتت في الإجابات على الفقرات حيث بلغ الانحراف المعياري إلى أقصاه (0.76) مقابل الفقرة الثانية (A10)، ثم المقابل للفقرة الرابعة (A12) الذي بلغ (0.69)، إلا أنّ الملاحظ هو وقوع المتوسط الحسابي للإجابات حول كل فقرة في مجال " غير موافق".

المطلب الرابع: مناقشة فرضية الدراسة المتعلقة بمكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تتمحور الفرضية الأولى لهذه الدراسة حول، " أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تستخدم القوى البيعية بشكل محدود، وهي لا تعتمد عليها بشكل جدي في تحقيق أهدافها، ذلك ما يؤدي بها إلى عدم الاهتمام بتنويع تشكيلتها وبتنظيمها" ، ومنه يمكن تحديد الأجزاء الأساسية التي تتضمنها هذه الفرضية فيما يلي:

- أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تستخدم سياسة القوى البيعية، وهو ما تم إثباته خلال المطلب الأول من هذا المبحث حيث تبيّن أنّ 96.57 % من المؤسسات الخاضعة للدراسة تستخدم سياسة القوى البيعية؛
- أنّ استخدام القوى البيعية من قِبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتم بشكل محدود، حيث أنّ هذه الأخيرة لا تعتمد عليها بشكل جدي في تحقيق أهدافها، ولا تهتم بتنويع تشكيلتها وتنظيمها؛ وهو ما سيتم اختباره فيما يلي.

سوف يتم التأكد من صحة هذا الجزء من الفرضية الأولى، باستخدام النتائج المتوصل إليها من خلال 366 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة، وذلك بعد اختبار صلاحيتها (النتائج) للحكم.

ولاختبار صلاحية هذه النتائج للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الأولى للدراسة، سوف يتم إجراء عدة اختبارات باستخدام برنامج (SPSS) تتمثل في:[1]

أولا: اختبار كاي ^{2} (Chi-deux) : لمعرفة هل هناك اختلاف في الإجابات حول المحور الأول تبعا لخصائص العينة (طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ تجارية، خدمية، صناعية)، وذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي (0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): لا يوجد اختلاف في الإجابات حول المحور الأول بين المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية. ـــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): يوجد اختلاف في الإجابات حول المحور الأول بين المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية. ـــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

ثانيا: اختبار ليفن (Levene): لإجراء اختبار التجانس، حيث يشير هذا المقياس إلى مدى وجود تجانس في ردود المستجوَبين على المحور الأول تبعا لخصائص العينة (طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ تجارية، خدمية، صناعية)، وذلك بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): تباين إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الأول متساوي. ـــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): هناك على الأقل صنفين من المؤسسات (التجارية، الخدمية، الصناعية) تباين إجاباتها على المحور الأول غير متساوي. ـــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

---

[1]: تم إجراء هذه الاختبارات بالاعتماد على العديد من المراجع من أهمها:
- عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS.
- أسامة ربيع أمين: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، منشورات جامعة المنوفية، مصر، 2007.
- عماد نشوان: الدليل العلمي لمقرر الإحصاء التطبيقي، محاضرات منشورة، جامعة القدس المفتوحة، 2005.
- J. Stafford, P. Bodson : L'analyse multivariée avec SPSS, Prs. Univ. Québec, Canada, 2006.

ثالثا: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الأول وفقا لطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة (تجارية، خدمية، صناعية)، وذلك بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الأول. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): توجد فروق بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الأول. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

رابعا: اختبار بيرسون للارتباط (Correlation de Person): لمعرفة نوع الارتباط وقوته بين أجزاء المحور الأول وإجمالي المحور ذاته عند مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به (0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): لا توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أحد أجزاء المحور الأول وإجمالي المحور ذاته. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كل جزء من أجزاء المحور الأول وإجمالي المحور ذاته. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

وقد كانت نتائج هذه الاختبارات وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (1-14): ملخص اختبارات صلاحية نتائج المحور الأول من الاستبيان.

أجزاء المحور الأول	اختبار كاي2	اختبار ليفن	اختبار التباين	اختبار الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الجزء الأول T1	Val.=35.15	St. Levene=1.225	F=1.548	0.903**	2.1113	0.5296	غ موافق
	Sig= 0.108	Sig= 0.295	Sig= 0.214	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 26	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
الجزء الثاني T2	Val.=18.12	St. Levene=3.513	F=0.439	0.603**	2.2124	0.3975	غ موافق
	Sig= 0.699	Sig= 0.031	Sig= 0.645	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 22	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
الجزء الثالث T3	Val.=24.49	St. Levene=1.313	F=1.277	0.909**	2.0833	0.4985	غ موافق
	Sig= 0.434	Sig= 0.270	Sig= 0.280	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 24	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
إجمالي المحور الأول (T)	Val.=42.01	St. Levene=2.127	F=1.072	1	2.1357	0.3903	غ موافق
	Sig= 0.782	Sig= 0.121	Sig= 0.343	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 50	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتّضِح من خلال الجدول رقم: (1-14) أنّ الاختبارات الإحصائية التي خَضعت لها نتائج المحور الأول من الاستبيان تُشير إلى الأحكام التالية:

- لا توجد علاقة بين ردود المستجوَبين وطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سواء فيما ما يتعلق بأجزاء المحور الأول أو بإجمالي المحور ذاته، حيث تُظهر نتائج اختبار كاي^2 أنّ قيمة الاختبار تتراوح بين (18.12) و(35.15) للأجزاء، في حين أنها بلغت (42.01) لإجمالي المحور الأول، أما مستوى الدلالة فهو أكبر من (0.05) لكل أجزاء المحور، وكذلك لإجمالي المحور الذي بلغ (Sig = 0.78 > 0.05)، ومنه يمكن الحكم أنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة وفقا لطبيعتها؛

- تباين إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبعا لطبيعتها متساوي، إذ بلغت قيمة اختبار ليفن للمحور الأول (2.127) بواقع دلالة (0.12) (أكبر من 0.05)، وهي نفس الحالة التي يشير إليها المقياس في الجزئين الأول (T1) والثالث (T3) أين بلغ مستوى الدلالة على التوالي (Sig = 0.29) و (Sig =0.27)، بيد أنّ مقياس ليفن يشير إلى أنّ الجزء الثاني من المحور الأول (T2) يفتقر إلى التجانس، حيث يشير إلى أنّ مستوى الدلالة هو (Sig =0.03) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، إلا أنه يمكن الحكم بأنّ هناك تجانس في إجابات العينة تبعا لطبيعتها (بالنظر إلى نتيجة الاختبار على إجمالي المحور (T))؛

- يُشير اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أنّ قيمة اختبار تحليل التباين (F) لإجمالي المحور الأول بلغت (1.07) بمستوى دلالة قدرها (0.34) وهي أكبر من (0.05)، وفي نفس السياق جاءت نتائج اختبار الأجزاء (T1)، (T2)، (T3) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على التوالي (0.21)، (0.64)، (0.28) كلها أكبر من (0.05)، ومنه يمكن الحكم بأنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الأول تبعا لطبيعة المؤسسة.
- يُشير اختبار الارتباط لبيرسون إلى أنّ هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.00) أقل من مستوى الدلالة الإحصائي (0.05) بين كل جزء من أجزاء المحور الأول وإجمالي المحور ذاته، وأنّ هذه العلاقة طردية تبلغ شدتها بين الأجزاء (T1)، (T2)، (T3) وإجمالي المحور على التوالي (0.90)، (0.60)، (0.90)، ومنه يمكن الحكم بأن هناك ارتباط قوي (شديد) بين كل جزء من أجزاء المحور الأول وإجمالي المحور ذاته.

مما سبق تتبين صلاحية النتائج المتوصّل إليها حول هذا المحور، للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الأولى للدراسة، حيث يتبيّن من الجدول (1-14) أنّ المتوسط الحسابي لإجمالي المحور الأول يشير إلى أنّ اتجاه متوسط الإجابات حوله يقع في مجال " غير موافق" بقيمة قدرها (2.13)، وبانحراف معياري قدره (0.39)، ومنه يمكن الحكم بصحة الجزء الثاني من الفرضية الأولى.

وبذلك تتأكّد صحّة الفرضية الأولى للدراسة التي مفادها:

" أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تستخدم القوى البيعية بشكل محدود، وهي لا تعتمد عليها بشكل جدي في تحقيق أهدافها، ذلك ما يؤدي بها إلى عدم الاهتمام بتنويع تشكيلتها وبتنظيمها"

خلاصة.

لقد تطرقنا خلال هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإبراز مكانة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية عموما، وفي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خصوصا، وذلك في أربعة نقاط أساسية.

بداية هذه النقاط، تمحورت حول تحديد ماهية القوى البيعية، أين اتضح أنّها تتمثل في مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم من داخل وخارج المؤسسة وتكليفهم بأداء المهام المتعلقة بالوظيفة البيعية بالمؤسسة، كما أنها تأخذ أشكالا وأصنافا مختلفة، وتتميز بخصائص فريدة في مقدمتها الاتصال المباشر بالمستهلك.

أمّا النقطة الثانية، فقد استعرضت مختلف الأهداف والمهام التي يمكن للقوى البيعية أن تساهم في تحقيقها بفعالية، حيث تبين أن القوى البيعية يمكن أنْ تلعب دوراً مهماً في تحقيق العديد من الأهداف لصالح المؤسسة الاقتصادية حالة الاهتمام بتفعيل عملية تسييرها.

في حين أنّ ثالث هذه النقاط، استعرضنا فيها سُبل ومجالات تنظيم القوى البيعية كعنصر أساسي لضمان حُسن أدائها للمهام الموكلة إليها، حيث اتضح أنّ التنظيم الفعال للقوى البيعية يتطلب تحديد الأهداف التي ستسند إليها، ومن ثَم تحديد حجم القوى البيعية اللّازم لتنفيذها، والقطاعات البيعية التي سيتم التنفيذ فيها، إضافة إلى سبل هيكلة القوى البيعية عبر سوق المؤسسة.

وبالنسبة للنقطة الرابعة، فقد تطرقت إلى مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال إسقاط ما تم التوصل إليه في النقاط السابقة عبر الأدوات المستخدمة في الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث كانت النتيجة أنّ هذه الأخيرة وبالرغم من استخدامها لسياسة القوى البيعية، إلا أنها لا تزال بعيدة كل البُعد عن بلوغ درجة الاهتمام بهذه السياسة بالشّكل الذي يتيح الاعتماد عليها بشكل جدي في تحقيق الأهداف المخطَّطة.

الفصل الثاني:

اختيا ر وتعيين القوى البيعية

تمهيد.

تمثل مرحلة الاختيار والتعيين أوّل خطوة في مسار تسيير القوى البيعية، ذلك ما يجعل لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح أو فشل العملية ككل نظرا لتبعية المراحل اللاّحقة لها. الأمر الذي يحتم على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بهذه المرحلة والسهر على إتمامها بفعالية لضمان نجاح المراحل الأخرى.

وتتطلب عملية اختيار وتعيين القوى البيعية، إضافة إلى ممارسة إستراتيجية فعالة في جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خلال عملية الاستقطاب، تحليل الوظائف البيعية للمؤسسة الاقتصادية بغرض التحديد الدقيق لمصادر وخصائص القوى البيعية التي ستُبنى عليها عملية اختيار وتعيين رجال البيع.

على ضوء ذلك سيتم خلال هذا الفصل استعراض عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية عامة والجزائرية خاصة، في أربعة مباحث أساسية.

يُعنى المبحث الأول بالتطرق إلى محدّدات عملية اختيار وتعيين القوى البيعية، وذلك من خلال استعراض ماهية اختيار وتعيين القوى البيعية، ثم مناقشة مختلف الأسس التي تقوم عليها إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية باعتبارها من أكثر العناصر تأثيراً على نجاعة عملية الاختيار والتعيين، ليتم استعراض مختلف العوامل الأخرى التي من شأنها التأثير على العملية. فيتطرق المبحث ختاماً إلى تأثير هذه المرحلة على باقي مراحل تسيير القوى البيعية.

أما المبحث الذي يليه، فسيتم خلاله التطرق إلى تحليل الوظائف البيعية كمدخل لتحديد الخصائص الواجب توفرها في أفراد القوى البيعية، ومن ثمة تشخيص المصادر التي يمكن اللّجوء إليها للحصول على القوى البيعية.

في حين أنّ المبحث الثالث سوف يخصّص لاستعراض مختلف المراحل التي تمر بها عملية اختيار وتعيين القوى البيعية انطلاقا من استقبال طلبات التوظيف من طرف اللّجنة المختصة في المؤسسة إلى غاية صدور قرار تثبيت رجل البيع في الوظيفة.

بيد أنّ المبحث الختامي، سيتم تخصيصه للوقوف على واقع عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال إسقاط ما تمّ التوصل إليه نظريا فيما سبق من الفصل على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

المبحث الأول: محددات عملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

تمثّل القوى البيعية جزء من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وهي تمر بنفس الخطوات المعمول بها في إطار اختيار وتعيين الموارد البشرية ككل، مع بعض الخصوصية المتعلقة أساسا بالخصائص التي تُميّز أفراد القوى البيعية عن باقي العاملين لصالح المؤسسة الاقتصادية. ولغرض الإلمام أكثر بعملية اختيار وتعيين القوى البيعية سيتم خلال هذا المبحث دراسة مختلف المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالعملية.

المطلب الأول: ماهية عملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

تُعد عملية الاختيار والتعيين أهم خطوة في بناء التشكيلة المثالية من القوى البيعية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الأهداف المُخطّطة، وسنحاول فيما يلي وضع تعريف لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، ثُم التطرق إلى جدوى هذه العملية.

أولا: تعريف عملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

تعرف عملية الاختيار عامة على أنها:

- عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم؛[1]
- تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة؛[2]
- عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين صفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية، وما على الإدارة إلا التمييز بين الأفراد لاختيار أفضلهم من حيث درجة صلاحيتهم لأداء العمل بفعالية ورضا كبيرين، بمعنى آخر تتطلب عملية الاختيار اتخاذ قرارات إما بقبول الأفراد للعمل أو برفضهم؛[3]
- عملية يتم بموجبها اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعيين، أو الترقية، أو النقل لوظيفة أخرى بعد تقييم انجاز المرشّح أو أدائه أو قدراته اعتمادا على نتائج الوظائف ووصفها وتحديد مواصفات شاغليها؛[4]
- عملية انتقاء أفضل المرشحين المحصل عليهم من خلال عملية الاستقطاب.[5]

---

[1]: نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات علمية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.113.
[2]: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص.77.
[3]: سليمان الفارس، عيسى ملدعون، يسرى مباركة: إدارة الموارد البشرية، ط7، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص.168.
[4] : R. Harrison: Human Resource Management Issues and Strategies, Wesley Publishing Company, England, 1998, P. 34.
[5] : C. L. leboye: Evaluation du Personnel, France, 2$^{eme\ éd}$, 1996, P.122.

أما التعيين عامة فيقصد به عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محدّدة، اعتبارا من تاريخ محدّد. ويترتب على هذا القرار حقوقا للموظف أو الموظفة في الرُّتب والمزايا الإضافية، وأيضا واجبات ومسؤوليات وظيفية.[1]

مما سبق يمكن تعريف عملية اختيار وتعيين القوى البيعية على أنها:

مجموعة من الخطوات والإجراءات المتسلسلة والمترابطة، تعمل خلالها المؤسسة عن طريق المفاضلة بين المرشحين المتقدمين لأداء الوظيفة البيعية الشاغرة، على اختيار المرشح الأنسب للقيام بهذه الوظيفة، سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها، ليتم تجريبه وتثبيته في هذه الوظيفة.

ثانيا: جدوى عملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

تتلخص جدوى عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في الوقوف على مختلف الايجابيات التي يتضمنها الاختيار السليم للقوى البيعية، وكذا مختلف السلبيات التي تشوب هذه العملية، وذلك بناءً على المعايير المعتمدة لتقييم عملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

1- معايير تقييم عملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

إنّ معايير تقييم عملية اختيار وتعيين القوى البيعية تختلف من مؤسسة لأخرى، وذلك وفقا للعناصر التي تُركز عليها كل مؤسسة أثناء تشكيل قواها البيعية. وعلى العموم يشتمل الهدف من تقييم هذه العملية على معرفة مدى سلامة و مصداقية القرارات المُتخذة في شأنها.

ومهما تنوّعت أساليب التقييم المعتمدة من طرف المؤسسات واختلفت، فإنها ولابد أن تشترك في نقاط معينة تتمحور أساسا حول الإجابة عن عدة تساؤلات أهمها:

- هل اشتملت عملية اختيار القوى البيعية على العدد الكافي من المرشّحين لتغطية الوظائف البيعية الشاغرة؟
- هل توفرت المواصفات المطلوبة لشغل هذه الوظائف في طالبي العمل لصالح المؤسسة كقوى بيعية؟
- هل تمكنت عملية الاختيار من الوصول إلى انتقاء الأفضل لتشكيل قوى بيعية بالمواصفات المطلوبة؟
- هل تمّت عملية الاختيار بشفافية وموضوعية، دون التّأثر بالضغوط المفروضة على اللّجنة المكلفة بالاختيار ؟
- هل تمّت متابعة رجال البيع الجُدد أثناء فترة التجربة بعناية؟

[1]: أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة بنها، مصر، 2000، ص.211.

ويمكن اعتمادا على هذه التساؤلات وغيرها بناء سُلَّم لتقييم عملية الاختيار والتحقّق من مدى سلامتها مبدئيا. ذلك أنّ التأكُد النهائي من نجاعة العملية يتم بعد شروع رجل البيع في تنفيذ المهام المسندة إليه، وذلك من خلال الوقوف على مدى قدرته على أدائها بفعالية، وهذا خلال فترة التربص التي يُجريها في المؤسسة. بيد أنّ هذا التقييم الأولي يساعد المؤسسة في إصدار حُكمها الأولي ومنه عدم إهدارها المزيد من الوقت والمال على رجال بيع حُسم أمر عدم جدواهم بناءً على سُلَّم التقييم المعتمد.

كما يمكن إدراج ضمن سُلَّم التقييم معاملات ونقاط لكلٍ من التساؤلات الهادفة إلى التحقّق من سلامة عملية الاختيار والتعيين ثم إصدار الحُكم عليها بالنظر إلى العلامة الكلية المحصلة، حيث يمكن التوصل إلى أنّ عملية اختيار القوى البيعية؛ مجدية جدا، أو مجدية، أو مقبولة، أو غير مجدية....الخ.

ولتفادي الانحياز والأحكام الشخصية في تقييم العملية يُستحسن إسناد المهمة لمقيّمين محايدين من المؤسسة، وإن اقتضت الضرورة فإلى خبراء من خارج المؤسسة.

2- ايجابيات الاختيار السليم للقوى البيعية.

إنّ الاختيار السليم يتضمن ايجابيات عِدة للقوى البيعية والمؤسسة على حد السواء.

فبالنسبة للقوى البيعية يؤدي الاختيار السليم إلى شعور رجال البيع المُستقدَمين بالرضا حيال جدية العمل في المؤسسة، واكتسابهم لنظرة مسبقة عن العدالة السائدة فيها، وهي أسباب كافية لخلق روح العمل والاندفاع نحو تحقيق انجازات متتالية في مسيرتهم العملية بالمؤسسة.

أما بالنسبة للايجابيات المتعلقة بالمؤسسة، فأولها نجاح عملية الاختيار في حد ذاتها وعدم ضياع الجهود المبذولة والتكاليف المنفقة سدًا، إضافة إلى تَمكُّنها من بِناءِ القوى البيعية التي تطمح إليها. كما يؤدي الاختيار السليم للقوى البيعية إلى رفع مستوى الأداء العام بالمؤسسة وذلك نظير ما لها من أثار على سير وتيرة النشاط في هذه الأخيرة.

3- سلبيات الاختيار غير السليم للقوى البيعية.

يعكس الفشل في اختيار القوى البيعية سبب وقوع العديد من المشكلات في المؤسسة ولدى القوى البيعية على حد السواء، وتتشعب هذه المشكلات وفقا للأخطاء التي وقعت أثناء عملية الاختيار، فمثلا:

- عدم التّمكن من اختيار الأفراد ذوي المواصفات المطلوبة لأداء المهام البيعية يؤدي إلى شعورهم بالإحباط نظرا لعدم توافق ميولاتهم مع الوظائف التي تحصلوا عليها، كما أنّ ذلك لا يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها خاصة المتعلقة ببناء قوى بيعية محترفة.
- الاختيار البيروقراطي النّاجم عن الضغوط يؤدي إلى شعور رجال البيع المستقدَمين بعدم المسؤولية، كما يؤدي إلى غياب جدية العمل بالمؤسسة ككل، ومنه تدني مستوى المثابرة وعدم الوصول إلى تحقيق قوى بيعية محترفة تعمل على أسس تنافسية.

ويؤدي هذا الفشل في اختيار القوى البيعية إلى تحمُّل المؤسسة لتكاليف باهظة وضياع وقت ثمين دون الوصول إلى الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: أثر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية على عملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

تحضى الموارد البشرية بمكانة حساسة في عملية تخطيط ورسم المسار المستقبلي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك لِما للعنصر البشري من آثار على سير العمل فيها مهما كان الدور الذي يؤديه أو الوظيفة التي يعمل فيها، ومنه كان لزاما على المؤسسة وضع إستراتيجية تسمح باستقطاب الأفراد الذين يمكنهم تفعيل النشاط بها وأداء الدور الذي يستلزمُه ضمان ترقيتها ورفع مكانتها في المحيط.

ويكمن الغرض من استعراض إستراتيجية المؤسسة لاستقطاب الموارد البشرية باعتبارها من أهم المتغيرات المؤثرة على عملية اختيار وتعيين القوى البيعية، في الوقوف على عنصرين أساسيين؛ يتمثل الأول في تحديد مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية باستقطاب الموارد البشرية العاملة بالوظائف الأخرى بهدف تحديد مع من سوف تتعامل القوى البيعية داخل المؤسسة، أما الثاني فيتمثل في التحقق من مدى ملاءمة الإستراتيجية المُتبعة من طرف المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية للخصوصيات التي يجب أن تحضى بها القوى البيعية.

أولا: مفهوم عملية استقطاب الموارد البشرية.

تعددت التعاريف المقدمة لعملية الاستقطاب واختلفت، باختلاف الزوايا التي يَنظر منها الكُتّاب والفقهاء إلى العملية، ومن هذه التعاريف نجد:

- عملية الاستقطاب تعني جذب مجموعة من الأفراد ذوي الكفاءات للعمل في المؤسسة.[1] يركّز هذا التعريف على ضرورة احتواء عملية الاستقطاب على مختلف وسائل الحَث (الجذب) على الالتحاق بالمؤسسة والعمل لصالحها، إلا أنه لم يراع متطلّبات واحتياجات هذه الأخيرة من اليد العاملة والمواصفات التي يجب أن تتوفر فيها؛
- عملية الاستقطاب هي عملية توفير الموارد البشرية التي تُحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، والتوقيت المناسب، من المصادر المختلفة تمهيدا لاختيارها وتحقيقا لأهداف المنظمة.[2] يختلف هذا التعريف عن سابقه في تركيزه على المتطلبات الداخلية للمنظمة مع تميّزه بجعل عملية الاستقطاب كتمهيد لعملية الاختيار، بيد أنه لم يُشر للظروف السائدة في سوق العمل من منافسة حول الكفاءات والمهارات من اليد العاملة؛
- عملية الاستقطاب هي جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكّد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضّح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.[3] يركز هذا التعريف على ضرورة احتواء عملية الاستقطاب على جانبين أساسيين؛ يتمثل الأول في جذب المرشحين، أما الثاني ففي تحديد احتياجات المنظمة من اليد العاملة كمّا ونوعا قبل الشروع في عملية الاستقطاب، إلا أنه لم يُشر إلى ضرورة استغلال الفرص المطروحة في سوق العمل من الكفاءات في الوقت المناسب، والتي قد تقدم للمؤسسة إضافات بشرية مهمة أمام المنافسة؛
- عملية الاستقطاب هي البحث عن المواهب الجديدة التي تتماشى ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، وذلك بالاعتماد على تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومن ثم تحديد المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.[4] هذا التعريف يشبه سابقه في ضرورة بناء عملية الاستقطاب على جملة من المراحل التي تبدأ من تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ومن ثَم العمل على

[1]: J. Moisset, P. Toussaint, J. Plaite : La Gestion des ressources humains, P.U.Q, Canada, 2003, P.110.

[2]: محمد بن ديلم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، منشورات مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية،2005، ص. 96.

[3]: أحمد ماهر: مرجع سابق، ص. 223 .

[4]: R. J. William, H. C. Kazanas: Planning and Managing Human Resources, H. R. D, Canada, 2003, P.349.

تغطيتها، إلا أنه لم يُشر إلى وجوب الأخذ بعين الاعتبار للخصائص الشخصية موازاة مع الكفاءات المهنية لشاغل الوظيفة، والتي تعد كذلك ذات أهمية معتبرة بالنسبة للمؤسسة؛

- عملية الاستقطاب هي عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملاءَمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها.[1] الإضافة الجديدة لهذا التعريف هي تركيزه على توفير عدة بدائل من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، إلا أنه لم يُشر إلى ضرورة جذب المرشحين، كما أنه خرج عن نطاق عملية الاستقطاب بإدراجه جزء يتعلق بعملية الاختيار ألا وهو المُفاضلة بين المستَقطَبين.

مما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للاستقطاب:

الاستقطاب هو مجموع العمليات التي تسعى إلى جذب الكفاءات البشرية من محيط المؤسسة بشتى الأساليب وفي كل الأوقات، بهدف تغطية العجز البشري وتحقيق إضافات وظيفية للمؤسسة.

ثانيا: أهمية و أهداف إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية.

تتجلى أهمية الاستقطاب في، أنه يساهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية، أو خارجية، إضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل صنف من التخصّصات الإدارية، أو الفنية أو المهنية.[2]

كما تظهر كذلك في حالة اشتداد حدّة المنافسة حول الكفاءات والمهارات النادرة. أين تعمل كل المؤسسات المتنافسة على إقناع الأفراد ذوي الكفاءات العالية بأنّ العمل لصالحها يمثّل الفرصة المواتية لبناء مستقبلهم وحياتهم المهنية، وتحقيق طموحاتهم، خاصة وأنّ عملية الاستقطاب لا تقتصر فقط على الأفراد العاطلين عن العمل بل تمتد أيضا إلى عمال مؤسسات أخرى، ذلك ما يفرض على المؤسسة أن تعمل على رسم إستراتيجيتها للاستقطاب بالشّكل الذي يُمكنها من جذب كل من تراه قادرا على تقديم قيمة مضافة لها.

إضافة إلى أنه يمكن للمؤسسة من خلال إستراتيجية الاستقطاب أن تتزوّد بالعمال ذوي الكفاءات اللاّزمة كلما تطلب الأمر ذلك.[3] من جهة، ومن جهة أخرى يجدر بها أن تسعى من خلال هذه الإستراتيجية إلى الحد من هجرة العمال ذوي الكفاءات إلى مؤسسات منافِسة نظرا لتأثرهم بالسياسات الاستقطابية التي تنتهجها.

---

[1]: محمد بن ديلم القحطاني: مرجع سابق، ص. 96.
[2]: مؤيد السالم، صالح سعيد، عادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتب الحديث، الأردن، 2006 ، ص. 82.
[3]: www.elamal.org, Le:30/05/2011

أما عن أهداف الاستقطاب فهي تتمحور حول.

البحث عن الأشخاص الأكِفاء، وإشعارهم بالفرص المتاحة في المنظمة وتشجيعهم على التقدم للالتحاق بها، وهو ما يمثل الهدف الأول لإستراتيجية الاستقطاب،[1] إضافة إلى التقليل في كل من: عدد الأفراد المتقدمين للعمل الذين سوف تقوم المؤسسة بالمفاضلة بينهم طبقا للشروط والمعايير الموضوعة لعملية الاختيار. وتكاليف الإعداد والترتيب، ومنه تكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية، وذلك باعتبار أن زيادة فعالية الاختيار تؤدي إلى زيادة فعالية كل من المؤسسة، وأفراد القوى العاملة بها.[2]

كما تهدف إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية إلى المساعدة في زيادة معدل استقرار الموارد البشرية.[3] ومنه المساهمة في بناء اللّبنة الأولى لاحتراف الموارد البشرية في المهام الموكلة إليها، وأدائها بفعالية وتنافسية.

ومنه نستخلص أنّ الاستقطاب يؤثر بشكل مباشر على فُرص المؤسسة في الحصول على أفضل الكفاءات لتشكيل قواها البيعية، وذلك من خلال توسيع قاعدة الاختيار، فكلما زاد عدد المتقدمين للترشح زادت فُرصها في الحصول على الأكِفاء كمّا ونوعا مما هو متوفر في سوق العمل.

كما أنّ الاستقطاب يعمل على تدعيم باقي الموارد البشرية العاملة بالمصالح الأخرى كالإنتاج والتسويق، بالكفاءات البشرية التي يمكن من خلالها تدعيم القوى البيعية في تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة، ومن ذلك توفير الطلبيات في الوقت المناسب، تسيير التسويق وفق ما تتطلبه الحملات البيعية التي يقوم بها رجال البيع.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عملية اختيار وتعيين القوى البيعية

تكتسي عملية الاختيار والتعيين أهمية بالغة، وذلك للدور الذي تلعبه القوى البيعية في تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة على المستوى القريب، والآثار التي تترتب عن أدائها، تصرفاتها، وسلوكياتها على المستوى البعيد. وهي عملية تُعد جد صعبة بالنظر إلى، تعدد المتغيرات التي تؤثر فيها، وتنوعها بين ظروف المؤسسة الداخلية و إفرازات المحيط الخارجي. ومن مختلف العوامل التي من شأنها التأثير على فعالية عملية اختيار وتعيين القوى البيعية ما يلي.

[1]: مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية مؤسسة المدينة للصحافة، السعودية، 1993، ص. 94.
[2]: محمد بن ديلم القحطاني: مرجع سابق ص. 103.
[3]: محمد بن ديلم القحطاني: مرجع سابق ص. 104.

أولا: العوامل الداخلية:

وهي العوامل النابعة من المحيط الداخلي للمؤسسة، ومنها تلك التي يمكن التحكم فيها، والتي يصعُب التحكم فيها، ومن هذه العوامل الداخلية نجد:

1. **الوضعية المالية للمؤسسة:** تُؤثر الوضعية المالية للمؤسسة على عملية اختيار وتعيين القوى البيعية من وجهتين أساسيتين؛ تتمثل الأولى في الميزانية المخصصّة لعملية الاختيار والتعيين حيث كلما زاد حجم هذه الميزانية زادت فعالية عملية الاختيار والتعيين والعكس، غير أنّ هذه الميزانية بدورها تتأثر بالإمكانات المالية للمؤسسة ومدى قدرة هذه الأخيرة على رصد الأموال اللاّزمة لتغطية العملية. أما الوجهة الثانية فتتمثل في إمكانيات المؤسسة المالية الموجهة لتغطية تكاليف القوى البيعية الجديدة التي سوف يتم استقدامها للعمل لصالحها، خاصة من جانبي التدريب والتحفيز، إذ أنّ اختيار أفراد ذوي الخبرة والكفاءة لا يتطلب بذل جهودا تدريبية إلا أنه يتطلب تقديم مستويات عالية من الحوافز، والعكس، حيث أنّ اختيار أفراد يمتلكون مؤهلات علمية ويفتقرون إلى الخبرة، يتطلب بذل جهودا تدريبية لصقل هذه المؤهلات أكثر مما تتطلبه عملية تحفيزهم.
2. **المستوى التكنولوجي للمؤسسة:** من البديهي أنّ هناك علاقة عكسية بين الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة واليد العاملة البشرية، ومنه فمدى استخدام المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة في مجال البيع يحدد مدى اعتمادها على العنصر البشري الذي سيتم استقدامه لتشكيل قواها البيعية، وذلك من حيث الحجم والنوع.
3. **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** الذي يتضمّن تصنيف الأفراد ويُحدد مراكز العمل الخاصة بهم في المؤسسة، إذ نجد أنّ لكل مصلحة موقع محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما في ذلك القوى البيعية، وأنّ لكل فرد دور يؤديه حسب تنظيم المصلحة التي يعمل فيها. فكلما كان الهيكل التنظيمي للمصلحة التي يندرج تحت لوائها أفراد القوى البيعية متشعّبا كلما كانت هناك حاجة أكبر لتوظيف القوى البيعية ومنه اهتمام أكبر بعملية الاختيار والتعيين، والعكس.
4. **سياسات التوظيف بالمؤسسة:** التي تشتمل على ضوابط التوظيف في المؤسسة، والتي عادة ما تكون نابعة من ثقافتها والشكل القانوني لها. فنجد أنّ اختيار القوى البيعية في شركات الأشخاص أو ذات الطابع العائلي يختلف عنه في شركات الأموال والشركات الكبيرة، خاصة من حيث هوية الأفراد الذين ستشملهم عملية الاختيار. كما أنّ لثقافة المؤسسة وطبيعة نشاطها تأثير على تحديد المميزات المطلوبة في رجال البيع الذين سوف يتم استقدامهم.

ثانيا: العوامل الخارجية:

وهي العوامل التي يفرزها المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث تتعلق هذه العوامل أساسا بالمنافسة، والسياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وقد تتعدى ذلك في ظل انفتاح الدولة على الأسواق العالمية، ومن أبرزها نجد:

1. **العوامل الاقتصادية:** تتمثل العوامل الاقتصادية في السياسات التي تنتهجها الدولة في المجال الاقتصادي عموما، إضافة إلى الظروف السائدة في المحيط الاقتصادي للمؤسسة، ومن أبرزها نجد:

- **سوق العمل:** يحضى سوق العمل بتأثير بارز على سياسات المؤسسة المتعلقة باختيار وتعيين القوى البيعية. وتظهر هذه الآثار خاصة في حال عدم توازن السوق، فنجد في حالة الندرة أي ارتفاع الطلب السوقي على العرض السوقي، أنه يصعُب على المؤسسة استقطاب العدد الكافي من رجال البيع للقيام بعملية الاختيار بحرية، وقد تؤدي هذه الحالة إلى اختيار رجال بيع لا يمتلكون كل المواصفات التي تصبوا إليها المؤسسة. أما في حالة الوِفرة أي ارتفاع العرض السوقي من رجال البيع عن الطلب عليهم، فإن المؤسسة تقع في حيرة الاختيار بين الكفاءات المتقاربة والنادرة، خاصة في ظل عدم قدرتها على اختيار كل الكفاءات المتوفرة نظرا لمحدودية المناصب الشاغرة، والخطر يكمن هنا في إتاحتها الفرصة أمام المؤسسات المنافسة للاستفادة من المهارات البيعية التي لم يتم اختيارها لأسباب تتعلق بإمكانياتها.

- **مستوى المنافسة:** تتحدّد طبيعة المنافسة بعدد وقوة المؤسسات الناشطة في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، وتظهر أثارها على سياسات المؤسسة في اختيار القوى البيعية بشكل غير مباشر إلا أنه جد مهم. حيث نميّز وجود علاقة عكسية بين حدة المنافسة وسير عملية الاختيار، فكثرة المنافسين في السوق يعني ارتفاع الضغط على المؤسسة من حيث الوقت المستغرق والجودة المطلوبة في عمليتي الاستقطاب والاختيار، ومنه التكاليف المخصصّة لذلك، حيث تستدعي هذه الحالة توجيه الجهود إلى التدقيق في الخصائص والمؤهلات المتوفرة لدى رجال البيع المرشحين دون الاهتمام بالتكاليف المتعلقة بتسييرهم، وذلك للتأكد من قدرتهم على مواجهة المنافسة السائدة. أما في الحالة العكسية أي انخفاض مستوى المنافسة السوقية فنجد أنّ المؤسسة تأخُذ الوقت الكافي لإجراء عملية الاختيار، مع إمكانية قيامها بذلك من خلال المفاضلة بين رجال البيع المرشحين بناءً على معياري الكفاءة والتكلفة.

2. **العوامل السياسية**: وتتمثل في مختلف القرارات التي تصدر عن ممثلي الشعب أو مختلف الهيئات الممثلة للدولة، والتي لا تحمل آثارا مباشرة على سياسات المؤسسة في اختيار وتعيين القوى البيعية إلا أنه لها دور في توجيه هذه السياسات، ومنها نجد:

- **السياسات التجارية للدولة**: إنّ لانفتاح الدولة على الأسواق الأجنبية تأثير مباشر على مبيعات المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث يؤدي ذلك إلى دخولها مستوى المنافسة الدولية، فتصبح مهدَدة في الأسواق الداخلية، وتُتاح لها فرص في الأسواق الأجنبية. وتفادي هذه التهديدات واستغلال الفرص، يتطلب من المؤسسات الوطنية تكييف سياساتها المتعلقة باختيار القوى البيعية مع متطلبات الظروف التي تستلزمها الأسواق الدولية. أي بمعنى انتقال هذه المؤسسات من استخدام معايير الاختيار المحلية إلى معايير الاختيار الدولية.
- **العلاقات الدولية في مجال العمل**: قد تقوم الدولة بعقد اتفاقيات ثنائية أو جماعية مع دول أخرى تتضمّن منح حرية التنقل للأفراد من أجل العمل. ذلك ما يؤثر على حركة رجال البيع في سوق العمل، أي بمعنى آخر انتقال المؤسسة من الاختيار المحلي للقوى البيعية إلى الاختيار الدولي، وهذا ما يعني مواجهة إستراتيجيتها الاستقطابية للمنافسة الدولية بدل المنافسة المحلية.
- **السياسات التشغيلية للدولة**: عادة ما تتبنى الدولة سياسات معينة لخلق مناصب الشغل للفئات البطالة. فمثلا عملت الدولة الجزائرية على ذلك من خلال عدة برامج تُسيّرها هيئات متخصّصة كالوكالة الوطنية للتشغيل، الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.....الخ، ويمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية استغلال هذه السياسات في تدعيم عملية توظيف القوى البيعية، وذلك من خلال؛ خلق مناصب شُغل في إطار الشراكة مع هذه الهيئات، إذ تتكفل هذه الأخيرة بتحمل جزء من تكاليف الأجور، الاستفادة من الدراسات والتحريات التي تجريها هذه الهيئات حول طالبي العمل المسجلين لديها، لانتقاء الأفراد ذوي الكفاءات، المهارات، والمؤهلات المطلوبة لأداء الوظائف البيعية الشاغرة.

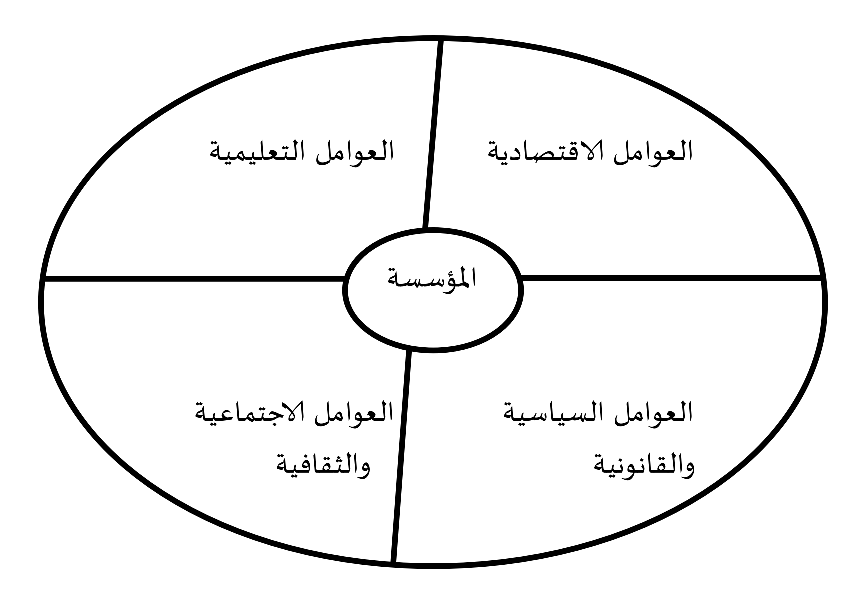
3. **العوامل التعليمية**: وتشتمل على المكتسبات التعليمية والتكوينية التي يزخر بها أفراد المجتمع، والتي تنبع أساسا من الجهود التي تبذلها الدولة في التعليم والتكوين بمختلف التخصّصات. حيث توفّر هذه الجهود الكفاءات والمهارات اللاّزمة لتغطية متطلبات المؤسسة من القوى البيعية، فمثلا في الجزائر يرتكز الإنتاج العلمي والمهني الذي يمكن أن يوفر الأفراد المؤهلين لاختيارهم كقوى بيعية على نوعين أساسيين هما؛ التعليم الجامعي، والتكوين المهني والتمهين.

4. **العوامل القانونية والاجتماعية**: وتشتمل على مختلف النصوص القانونية المنظِّمة للتصرفات والعلاقات، إضافة إلى مختلف المحدِّدات الاجتماعية، والتي من شأنها التأثير بشكل أو بآخر على سياسات المؤسسة لاختيار قواها البيعية، ففي الجزائر مثلا يبرز من الجانب القانوني قانون الأعمال الذي يُسطّر العلاقة بين المؤسسات وعمالها، أما من الجانب الاجتماعي فتبرز العادات والتقاليد التي تسود في المجتمع خاصة المتعلقة بطبيعة النشاط.

ويمكن تلخيص العوامل الخارجية المؤثرة في سياسات المؤسسة المتعلقة باختيار وتعيين القوى البيعية في الشكل التالي:



شكل رقم(2-1) : العوامل الخارجية المؤثرة على اختيار وتعيين القوى البيعية.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص37.

يتضِح من الشكل أنّ العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية، والتي من شأنها التأثير بشكل أو بآخر على عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية بصفة عامة والقوى البيعية بصفة خاصة، يمكن تصنيفها في أربعة مجموعات أساسية، تشتمل كل مجموعة على عوامل يختلف تأثيرها في عملية الاختيار والتعيين وفق الظروف السائدة في محيط كل مؤسسة.

المطلب الرابع: تأثير مرحلة الاختيار على المراحل الأخرى من تسيير القوى البيعية

كما تتأثّر مرحلة الاختيار والتعيين بعوامل عدة، فمن شأنها أن تؤثّر على المراحل اللاحقة لها من مسار تسيير القوى البيعية والتي تتمثل في: التدريب، التحفيز ، والرقابة.

وعموما يساهم النجاح عملية الاختيار بشكل كبير في تنفيذ باقي المراحل بنجاح، والعكس إذ أنّ الفشل في إتمام هذه العملية وفق ما هو مخطَّط من شأنه أن يُصّعِب من مهمة تنفيذ العمليات الأخرى على أكمل وجه.

ومن الآثار المختلفة لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية على باقي المراحل نجد.

أولا: مرحلة التدريب.

تُعنى مرحلة تدريب القوى البيعية بتلقين أفراد هذه الأخيرة مهارات فنية بهدف اكتسابهم لمعارف جديدة وتنمية مواهبهم لتمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية.[1] وتتأثّر هذه المرحلة بعملية الاختيار والتعيين من وجهتين أساسيتين.

تتمثل الأولى في فعالية التدريب، حيث يؤدي الاختيار السليم للقوى البيعية إلى تسهيل عملية تدريب هذه الأخيرة على أداء مختلف الوظائف البيعية المسندة إليها، ذلك أنّ نجاح عملية الاختيار في استقدام رجال البيع ذوي الكفاءات البيعية العالية يسمح لفِرق التدريب بالمؤسسة بتصميم برامج معمقة للتدريب توجه أساسا إلى تلقين القوى البيعية المهارات المطلوبة في الوظيفة، أما في حالة فشل عملية الاختيار فيصعُب على فِرق التدريب تحديد البرامج التدريبية للقوى البيعية، وهذا للاختلافات الموجودة في مستوى الأفراد المشكِلين لها، الأمر الذي يتطلب معالجته بوضع برامج مختلفة للتدريب حسب المستويات والمؤهلات المتوفرة لدى القوى البيعية مما يستدعي استخدام المزيد من المشرفين على العملية أو استغراق زمن أطول في التدريب.

أما الثانية، فتتمثل في تكلفة التدريب حيث أنّ الاختيار السليم للقوى البيعية يساعد على تخفيض المؤسسة لتكاليف التدريب، والعكس أنّ الاختيار غير السليم للقوى البيعية يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التدريب. فبالنظر إلى مسبِّبات تكاليف التدريب نجد أنها تشتمل أساسا على تكاليف تصميم البرامج، وتكاليف وسائل وأدوات تنفيذ التدريب، إضافة إلى التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق في التدريب، ومنه فإن اختيار قوى بيعية بالمواصفات المطلوبة يفيد المؤسسة في تقييد هذه التكاليف من خلال توحيد البرامج التدريبية، وتخفيض حجم وقيمة الوسائل المستعملة في ذلك، إضافة إلى عدم استغراق وقت كبير في العملية التدريبية.

[1] : www.hrdiscussion.com , Le: 09/06/2011.

ثانيا: مرحلة التحفيز.

يتمثّل التحفيز في العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو تحقيق سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف.[1] وتتم عملية تحفيز أفراد القوى البيعية لزيادة جهودهم في تحقيق الأهداف التي تُسندها المؤسسة إليهم باستخدام حوافز مادية ومعنوية. حيث تتأثّر هذه المرحلة بعملية اختيار وتعيين القوى البيعية وفقا لما يلي:

- سوء اختيار القوى البيعية يؤدي إلى تجريد عملية التحفيز من معناها، ذلك أنّ القوى البيعية غير المؤهلَة غالبا ما تفشل في أداء المهام الموكلة إليها، ومنه عدم حصولها على الحوافز الايجابية وإن حدث ذلك فلا أثر له في ظل الأداء غير المرضي لأفرادها؛
- حُسن الاختيار للقوى البيعية يساهم في جعل التحفيز عاملا مهمّا للتحكم في وتيرة النشاط لدى أفراد القوى البيعية وتوجيهه، ومنه إمكانية دفعهم نحو إنجاز المهام التي يمكن من خلالها تحقيق وُفرات مالية، لتستخدمها المؤسسة من تحفيز باقي الأفراد العاملين بها.

ثالثا: مرحلة الرقابة:

الرقابة، هي الوظيفة التي يتم من خلالها متابعة وضبط الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، والهدف من الرقابة هو التّأكد من مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.[2] وتتم الرقابة على القوى البيعية من خلال مقارنة الانجازات الحقيقية لأفرادها مع المهام التي أُسندت إليهم، ومن ثَم تحديد الانحراف خلال الفترة الرقابية، وتتأثر مرحلة الرقابة باختيار وتعيين القوى البيعية خاصة في بداية الفترة الرقابية وفي نهايتها.

ففي بداية المرحلة أين يتم تحديد الأهداف التي ستُسند لأفراد القوى البيعية، والتي لابد أن تراعى فيها قدراتهم وإمكاناتهم، نجد أنّ اختيار المؤسسة لقوى بيعية مؤهلة يُمكّنها من إسناد مهام متقدمة ومعمقة في مستوى المؤهلات التي يمتلكها رجال البيع، أما في حالة ما إذا أساءت المؤسسة الاختيار وشكّلت قواها البيعية من أفرادٍ يفتقرون إلى المؤهلات اللاّزمة، فإن المهام التي ستسندها إليهم لابد وأن تعكس مستواهم، فنجدها مقتصرة على الوظائف البسيطة فقط.

أما في نهاية المرحلة الرقابية أين يتم مطابقة الانجازات الفعلية لرجال البيع مع الأهداف المسندة إليهم، فنجد أن حُسن اختيار أفراد القوى البيعية يساهم في تسهيل عملية الرقابة جرّاء تنظيمهم المحكم للمهام والأعمال المنجزة، أما سوء الاختيار فيؤدي إلى تعقُّد عملية الرقابة نظرا لضعف التنظيم وعدم دقة المعطيات.

[1] : www.hrdiscussion.com, Le: 09/06/2011.
[2] : www.slideshare.net, Le: 14/06/2011.

إضافة إلى ذلك، نجد أنّ لكفاءة القوى البيعية دور في تحديد الانحرافات الناجمة ومصادرها، فحُسن اختيار المؤسسة لأفراد قواها البيعية غالبا ما يؤدي إلى إتمام مهامهم بنجاح، ومنه انخفاض عدد وحجم الانحرافات غير الملائمة التي قد تحدث، مما يتيح للمؤسسة معالجتها في ظروف قياسية، والعكس، أي أنّ سوء اختيار أفراد القوى البيعية يؤدي إلى فشلهم في أداء المهام، وغالبا ما تكون القوى البيعية هي مصدر الانحرافات التي تحدث، ومع تعدُّدها وكثرتها يَصعُب على المؤسسة تصحيحها في الوقت المناسب.

المبحث الثاني: تحليل الوظائف البيعية لتحديد مصادر الحصول على القوى البيعية.

يعتبر تحليل الوظائف البيعية من الرّكائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتفعيل عملية اختيار قواها البيعية، ذلك أنّ نجاح عملية الاختيار يعتمد أساسا على مدى تحديد المؤسسة لمتطلباتها من القوى البيعية.

وسنحاول فيما يلي إبراز مدى مساهمة تحليل الوظائف البيعية في بلوغ المؤسسة إلى الاختيار السليم لأفراد قواها البيعية، وذلك من خلال الوقوف على مختلف مداخل تحليل الوظائف البيعية ومتطلباتها، ومن ثَم تحديد الخصائص التي يجب أن يتصف بها أفراد القوى البيعية، هذا ولضمان نجاح عملية الاختيار سوف يتم استعراض مختلف المسؤوليات المرتبطة بها، إضافة إلى مختلف المصادر التي يمكن للمؤسسة اللّجوء إليها للحصول على القوى البيعية المطلوبة.

المطلب الأول: تحليل الوظائف البيعية.

يعد تحليل الوظائف البيعية خطوة مهمة للتعرّف على طبيعة الأعمال والوظائف التي ستقوم بها القوى البيعية، وعلى الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه الأخيرة لأداء هذه الوظائف والأعمال. ومنه سنستعرض فيما يلي: ماهية تحليل الوظائف البيعية، والمراحل التي تمر بها هذه العملية.

أولا: ماهية تحليل الوظائف البيعية.

إنّ تحليل الوظائف البيعية تعتبر عملية مُهمّة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وذلك لدورها في توجيه تسيير النشاطات البيعية والوظائف المتعلقة بها والأفراد القائمين عليها بصفة عامة، وفي تدعيم مختلف مراحل تسيير القوى البيعية بصفة خاصة.

1- مفهوم تحليل الوظائف البيعية.

يُقصد بتحليل الوظائف:

- عملية دراسة الوظائف الحالية في المنظمة، وتحليلها لحصر المهام التي يقوم بها كل شاغل وظيفة ومؤهلاته ومسؤولياته،[1] يركز هذا التعريف على الشخص المكلّف بأداء الوظيفة، حيث كرّس عملية تحليل الوظيفة للمتطلبات التي يجب أن تتوفر في شاغلها، من مهام تُسند إليه، ومؤهلات تتوفر فيه، مسؤوليات يتحملها، غير أنّ عملية التحليل في الحقيقة تتعدى ذلك لتشمل الوسائل المطلوبة لشغل الوظيفة؛

[1]: سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص. 142.

- عبارة عن عملية جمع وتحليل وتحديد كل البيانات المتعلقة بوظيفة معينة وتشمل هذه البيانات كل من مسؤوليات وواجبات الوظيفة ومتطلبات شاغل الوظيفة ونطاق أداء الوظيفة.[1] يختلف هذا التعريف عن سابقه في تركيزه على الوظيفة، حيث جعل منها المحور الأساسي الذي تدور حوله عملية التحليل، خاصة فيما يتعلق بأدائها والخصائص الواجب توافرها في شاغلها، إضافة إلى حدود ممارستها؛
- عملية مَعرفة طريقة أداء الوظيفة والمقومات الأساسية لها من حيث الواجبات والمسؤوليات ومواصفات شاغلها.[2] يتميز هذا التعريف بتركيزه على المتطلبات الواجب توفرها لأداء الوظيفة خاصة المتعلقة بالفرد الذي ستُسند إليه، بما في ذلك العمل المطلوب منه القيام به والمسؤوليات التي يتحملها، إلا أنه أهمل جانب الإمكانات والوسائل المطلوبة لأداء الوظيفة.
- عملية يتم بموجبها التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة ومتطلباتها.[3] يُبرز هذا التعريف ضرورة قيام التحليل بالتركيز على الكفاءات البشرية المؤهلة لأداء الوظيفة، غير أنه لم يشر إلى ضرورة القيام بفحص الوظيفة لتحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها.

أما فيما يتعلق بالوظائف البيعية فالمقصود بتحليلها هو فحصها ودراستها دراسة تفصيلية منظمة تُمكّن من تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها بيئة العمل المحيطة بها، والأدوات والمعدات المستخدمة لإنجازها، والخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بنجاح وكفاية.[4]

مما سبق نستخلص أنّ الوظيفة البيعية تتكون من مجموع الواجبات والمهام التي يقتضيها سير العمل فيها على أحسن وجه، إضافة إلى المسؤوليات البيعية التي تترتب عن هذه الواجبات، وهي تقع على عاتق رجال البيع المكلفين بأداء الوظيفة.

أما تحليل الوظيفة البيعية فهو يشتمل على تحديد الهدف من الوظيفة والذي يعكس المهام والواجبات المشكّلة لها ومن ثَم تحديد الوسائل المطلوبة لأدائها والسّمات الواجب توفرها في رجال البيع المكلفين بالعمل فيها.

[1]: S. Dolan et autres, La Gestion des Ressources humaines, Pearson, Canada, 2002, P.94.
[2]: J. M. Peretti: Ressources Humaines et Gestion de Personnel, 2[eme édi.], Vuibert, France, 1998, P.54.
[3]: www.hrp-kw.com, Le: 18/06/2011.
[4]: أحمد شاكر العسكري: إدارة المبيعات- مدخل كمي وسلوكي وإداري، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 69.

بصيغة أخرى يمكن القول أن تحليل الوظيفة البيعية يُعنى بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما الهدف من الوظيفة البيعية؟
- ما هي المهام التي يستلزمها السير الحسن للوظيفة البيعية؟
- ما هي الوسائل الضرورية لتنفيذ هذه المهام؟
- ما هي المؤهلات المطلوبة في القائمين على أداء هذه المهام؟
- ما الواجبات التي يتحملونها. وما المسؤوليات التي تترتب على ذلك؟

2- أهمية تحليل الوظائف البيعية.

تحضى عملية تحليل الوظائف البيعية بأهمية بالغة في مجال عمل القوى البيعية، إذ تعمل على التجديد المستمر لمتطلبات الأداء الفعال لمختلف المهام التي تشتملها هذه الوظائف، كما أنها تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في توجيه عملية اختيار وتعيين القوى البيعية، وتبرز أهمية هذه المساهمة في النقاط التالية:

- التعرّف على أهداف الوظائف البيعية وتجديدها، حيث يُمَكِّن تحليل الوظائف البيعية المؤسسة من إعادة النظر في أهداف هذه الوظائف ومن ثَم تعديلها بالشكل الذي يتناسب والظروف الراهنة التي تعيشها هذه المؤسسة، ليتم توجيه عملية اختيار القوى البيعية على النحو الذي يعمل على تحقيق هذه الأهداف الجديدة؛
- التحديد الدقيق للعناصر والمعايير التي ستعتمد عليها المؤسسة أثناء عملية اختيار أفراد قواها البيعية الجدد، حيث تشتمل هذه العناصر على متطلبات أداء الوظائف البيعية، والتي يتم ترجمتها في شكل معايير يجب أن تتوفر في المرشحين ليتم المفاضلة بينهم على أساسها؛
- حل المشكلات المتعلقة بتنظيم القوى البيعية، حيث يمكن من خلال عملية التحليل التعرف على مختلف النقائص التي يعاني منها الهيكل التنظيمي للقوى البيعية ومعالجتها، ومن ثَم توجيه عملية اختيار القوى البيعية نحو تغطية العجز المسّجل على مستوى التنظيم الجديد من مختلف أصناف القوى البيعية؛
- إيجاد توافق بين الميول النفسي لرجال البيع ومختلف المهام التي تحتويها الوظائف البيعية، ومنه العمل على إعادة توزيع هذه المهام على أفراد القوى البيعية وفق ميولاتهم وذلك في إطار تحقيق مصالح المؤسسة، مع التركيز أثناء اختيار رجال البيع الجدد على توجه ميولاتهم نحو المهام التي لم تحض برغبة أفراد القوى البيعية الحالية؛

- البحث عن الطرق المناسبة لأداء الوظائف البيعية، حيث تتيح عملية تحليل هذه الأخيرة للمؤسسة الاختيار من بين الطرق المتاحة أنسبها لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام المتعلقة بهذه الوظائف، ومن ثَم توجيه عملية اختيار القوى البيعية حسب ما يقتضيه تطبيق الطرق التي تم اعتمادها.

مما سبق نستخلص أنّ لتحليل الوظائف البيعية أهمية معتبرة في تدعيم عملية اختيار وتعيين القوى البيعية، تتجلى هذه الأهمية في دراسة مختلف المتغيرات المؤثّرة على هذه الأخيرة وتحديد مدى تأثيرها.

بصيغة أخرى إذا ما عبّرنا عن عملية الاختيار والتعيين بدالة رياضية، فدور تحليل الوظائف في هذه الدالة يتمثل في حصر المتغيرات المستقلة المؤثرة على العملية وتحديد مدى تأثيرها.

ثانيا: مراحل عملية تحليل الوظائف البيعية.

تمر عملية تحليل الوظائف البيعية بالمراحل التالية:

1- المرحلة التمهيدية.

يتم في أوّل هذه المرحلة تجميع معلومات مبدئية حول المؤسسة، تشتمل هذه المعلومات على: طبيعة المؤسسة، منتجاتها أو خدماتها، هيكلها التنظيمي، اختصاصات الإدارة، طبيعة الأعمال، العلاقات بين الأقسام وبين الإدارات وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت.[1] ففي هذه الخطوة يعمل المُحلّل على جمع كل المعلومات العامة حول المؤسسة ونشاطها، الأمر الذي يساعده بعد ذلك في الخطوة اللاحقة من هذه المرحلة، التي يتم خلالها حصر الأعمال الموجودة بالمؤسسة وتصنيفها إلى أعمال إدارية، فنية، كتابية وأعمال يدوية.[2] ويتمثل الغرض من هذه الخطوة في معرفة مكانة الوظائف البيعية وعلاقتها بالوظائف الأخرى بالمؤسسة إضافة إلى تحديد مدى تأثر وتأثير هذه الوظائف بالتعديلات التي ستمس الوظيفة البيعية بالمؤسسة.

ثم يتم الانتقال إلى الخطوة التالية التي يتم خلالها دراسة أهداف الوظائف البيعية بالمؤسسة وتحديدها في شكل نقاط واضحة ويستحسن في الغالب التعبير عنها بصورة كمية، وذلك لتسهيل العمل خلال المراحل اللاحقة. كما يتم خلال هذه المرحلة أيضا تحديد الهدف من عملية التحليل الذي يتمثل خلال دراستنا هذه في اختيار الأفراد الذين سيشكلون القوى البيعية التابعة للمؤسسة؛

[1]: أحمد ماهر: مرجع سابق، ص.55.
[2]: محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، مصر، 2007، ص.79.

2- المرحلة التنفيذية.

يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ إجراءات التحليل، وهذا مرورا بعدّة خطوات؛ تبدأ بتحديد القائمين على عملية التحليل إذ يجب أن يُراعى في ذلك الإمكانات المتاحة لديهم للتحليل مع عدم تعلّقِهم المباشر بالوظائف البيعية لتفادي تأثير أرائهم الشخصية على عملية التحليل ثم تدريبهم وتكوينهم حول طرق أساليب جمع المعلومات بوسائل مختلفة منها؛[1] تلك التي تأخذ شكل المحاضرات أو الندوات والتي تعمل على تركيز الجهد على تحليل الأعمال.

ثم توضيح الهدف من التحليل للقائمين على الوظائف البيعية لإسهامهم في جمع معلومات صحيحة وصادقة تفيد عملية التحليل.

ليتم بعد ذلك تحديد المعلومات المراد جمعها والمصادر التي سيُعتمد عليها في جمع هذه المعلومات، ومن ثَم الشروع في تجميع المعلومات باستخدام عدة طرق نذكر منها:

- **المقابلات الشخصية**: المقابلة هي حوار وجهاً لوجها بين القائم على جمع المعلومات والقائم على الوظيفة، وعن طريق هذا الحوار الذي يتم غالبا بطرح مجموعة محددة من التساؤلات يحاول من خلالها القائم على التحليل الحصول على ما يريده. وقد تُجمع المقابلة والملاحظة بحيث تُكمّل كل منهما الأخرى فيقوم المحلل بملاحظة الموظف أثناء عمله ثم يقوم بمقابلته.[2] وتعتبر المقابلة من أنسب الطرق حيث يوجه المحلل للموظف أسئلة مباشرة حول ميدان عمله ويختار له الأسئلة التي يراها مناسبة، ويفضّل استخدام المقابلة في الحالات التالية؛[3] المؤسسات التي تتميز بقلة عدد الأفراد العاملين، في حالة التعامل مع أفراد لا يجيدون القراءة والكتابة، كما قد تُستخدم كأسلوب مُكمّل عند مراجعة إجابات العاملين في قوائم الاستقصاء.

- **الملاحظة**: تعرّف الملاحظة بأنها عبارة عن تجميع وتسجيل المعلومات عن الموظفين وسلوكهم بواسطة أشخاص مختصين في التحليل الوظيفي، من خلال مراقبة أعمال الموظفين أثناء تأدية وظائفهم.[4] فالملاحظة عبارة عن مشاهدة الظواهر كما هي دون تغيير ثم تسجيل ذلك، ولاستخدام هذه الطريقة العديد من المزايا أبرزها ما يلي؛[5] توفر بيانات فورية عن العمل، توفر بيانات فورية عن الموظف، درجة صدق البيانات تكون عالية.

---

[1]: مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، ط$_1$، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2001، ص.35. (بتصرف)
[2]: www.khafagy.com. Le: 19/06/2011.
[3]: محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ط$_1$، دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن، 2006، ص.101.
[4]: بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية- الدليل العملي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص.31.
[5]: مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص.42.

- **الاستمارة:** هي قائمة تُعرض فيها مجموعة من الأسئلة مغلقة، أو مفتوحة، أو كليهما حول موضوع معين، وتعتبر الاستمارة وسيلة للاتصال بين الباحث والمبحوث تضم مجموعة من الأسئلة المنتقاة والمصممة بطريقة خاصة تستهدف بالدرجة الأولى الحصول على المعلومات التي يراها المحلّل مناسبة،[1] ولاستخدام هذه الطريقة العديد من المزايا نذكر منها؛[2] تُوفِّر الاستمارة كافة البيانات المطلوبة في وقت قصير وبأقل تكلفة. تساعد الاستمارة على تحليل عدد كبير من الوظائف في نفس الوقت.

لتُختتم هذه المرحلة بتحليل المعلومات المحصّلة عن طريق مختلف الأساليب السابقة الذكر وغيرها، والتوصل إلى النتائج التي سوف يتم اعتمادها في المرحلة النهائية.

3- المرحلة النهائية.

يتم خلال هذه المرحلة توصيف الوظائف البيعية، ويتمثل التوصيف في كتابة وصف كامل للمهمات والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة.[3] وتتم عملية توصيف الوظائف البيعية بناءً على ما تم التوصل إليه في المرحلة السابقة من نتائج، تُجمع في تقرير مكتوب يُعتمد عليه خلال عملية اختيار القوى البيعية.

المطلب الثاني: تحديد الخصائص المميزة للقوى البيعية.

بعدما تطرقنا إلى تحليل الوظائف البيعية، أين تجلى ما للخصائص والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في رجال البيع لأداء المهام المندرجة تحت الوظائف البيعية من أهمية. سنحاول فيما يلي استعراض مختلف هذه الخصائص وكذا الأساليب المُستخدمة في تحديدها، وذلك بغية التدقيق أكثر في المدخلات التي سوف يتم الاعتماد عليها لاختيار قوى بيعية فعالة يُمكن للمؤسسة الاعتماد عليها بشكل أساسي لبلوغ الأهداف المسطرة.

أولا: الخصائص المميزة للقوى البيعية.

تشتمل الخصائص المميزة للقوى البيعية على المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد الذين سوف يتم اختيارهم للقيام بأداء المهام البيعية، ويمكن تقسيم هذه الخصائص إلى: خصائص شخصية، وخصائص عملية.

---

[1]: ليلي عبد الوهاب، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، مصر، 2000، ص.266.
[2]: محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص.85.
[3]: www.justforhims.net, Le: 27/06/2011.

1- مجموعة الخصائص الشخصية.

تتمثل الخصائص الشخصية في تلك الميزات التي يحملها رجال البيع، والتي يعتبر توافرها شرطا لأداء المهام البيعية، وأهمها تلك المتمثلة في:[1]

- **هواية الاتصالات:** تعد مهمة الاتصالات مع الآخرين مهمة صعبة تستلزم وجود شكل معين من الانفتاح الخارجي؛
- **الانسجام مع الغير:** إذ لا بد أن تكون لرجل البيع موهبة في المحادثة، التي تعد أحسن وسيلة لتحقيق المبيعات؛
- **عدم القابلية للانهزام:** فرجل البيع لا يعتبِر أنّ عدم تحقيقه لصفقة معينة كأنه انهزام شخصي، ولكن ببساطة كعملية غير متوجة بالنجاح في الوقت الحاضر؛
- **الثقة في النفس:** وذلك للإقدام على طرح كل الاقتراحات أمام الزبون، والرد على كل الانتقادات؛
- **خاصية الاستقلالية:** فرجل البيع لا يمكن متابعته بصفة دائمة بسبب تنقلاته الكثيرة، مما يُمَكنه من اتخاذ قرارات فردية؛
- **القدرة:** أي توفر طاقة علمية وجسدية كبيرة لمواجهة المفاوضين ذات القدرات العالية، وتحمّل عناء المفاوضات التي تستغرق فترات طويلة؛
- **النزاهة:** قد تُعرض على رجل البيع بعض الامتيازات الشخصية من طرف الزبائن لإتمام عمليات البيع لصالحهم على حساب المؤسسة. وعليه مواجهة نزغاته والاحتفاظ بالمثالية في أداء مهامه؛
- **هواية الأسفار:** ومنه الاستعداد للتضحية بجزء من الحياة العائلية.

هذا كما يستحسن أن يتميز كذلك رجل البيع بصفات ظاهرية تزيد من قدراته على أداء المهام الموكلة إليه كحُسن المظهر والطليعة، الطول، والوسامة، إضافة إلى بعض الصفات النفسية كتقبل الانتقادات، روح العمل الجماعي، الصدق، الطموح، والرزانة في التعامل مع الغير.

[1]: J. P. Helfer, J. Orsoni: OP.cit. P,P. 407, 408.

2- مجموعة الخصائص العملية.

وتشتمل على تلك الخصائص التي يكتسبها رجال البيع من التعليم والتكوين الذي خضعوا إليه خلال مسارهم الدراسي والتكويني، إضافة إلى تلك المؤهلات التي اكتسبوها عن طريق الخبرة في ميدان العمل، ومن أهم هذه الخصائص نجد:[1]

- **السن:** فبعض النشاطات الجديدة (مكتبية، إعلام آلي، إلكترونيك،...الخ) تحتاج إلى طاقة عمل شابة ذلك أنّ الشباب غالبا ما يحملون معارف جيدة في هذا المجال؛
- **الخبرة:** فرجل البيع ذو الخبرة تكون له معرفة سابقة بمنتجات المنافسين، الزبائن التابعين للمؤسسة، الأسواق...الخ؛
- **المؤهلات العلمية:** لا بد أن يتخصّص رجال البيع وفقا لمجال تكوينهم، إذ لا يمكن لمن يحمل شهادة في الكيمياء أن يبيع اشتراكات لمجلة خاصة بالسياحة...الخ؛

إضافة إلى ذلك على رجال البيع اكتساب صفات علمية وعملية أخرى منها:

- **المهارات الإدارية:** ومنها التقنيات الإدارية التي يكتسبها رجل البيع والتي تساعده على إدارة المفاوضات مع الزبائن، وإدارة الوقت المستغرق في عمليات البيع...الخ؛
- **المهارات الثقافية:** وتندرج ضمنها المكتسبات الثقافية لرجل البيع والتي تساعده على إنجاح عمليات البيع، من خلال تقديم نصائح وإرشادات عامة، الاستدلال بمقولات، أفكار، وحقائق مؤرخة؛
- **المهارات السلوكية:** وتتمثل في المؤهلات التي تتيح لرجل البيع الاتصال مع الآخرين زبائن كانوا أو زملاء بشكل بَنّاءٍ، ومنها: اللّغة، الثقافة، سرعة الإدراك والفهم...الخ؛
- **المهارات التنظيمية:** وتتمثل في قدرات رجل البيع في تنظيم المهام الموكلة إليه بشكل متناسق ومتكامل لتأديتها بفعالية، وذلك من حيث النتائج و التكاليف على حد سواء؛
- **مهارات حل المشكلات:** إذ لابد أن يكتسب رجال البيع مهارات تساعدهم على حل المشاكل التي قد تصادفهم أثناء أداء المهام الموكلة إليهم، حيث يجب أن تعكس هذه المهارات إتباع منهجية علمية في حل المشكلات؛

[1]: Y. Fornis: OP.cit. P. 74.

- **مهارات التغيير والتطوير**: وتشتمل على المهارات المتاحة أمام رجل البيع لتغيير الأساليب والطرق أو تطويرها وذلك في حالة عدم فاعليتها أو انخفاض مردوديتها، خاصة فيما يتعلق بطرق العرض أو المعاملات مع الزبائن...الخ.

وكلما كانت الخصائص التي يتميز بها رجال البيع واضحة ومعروفة كلما كانت عملية الاختيار سهلة وناجحة، والعكس كلما كانت خصائص رجال البيع غير واضحة كلما تعدت عملية الاختيار واستهلكت المزيد من الوقت والتكاليف.

ثانيا: أساليب تحديد خصائص القوى البيعية.

إنّ تحديد الخصائص التي يتميز بها رجال البيع ليست بالعملية السهلة، خاصة في ظل تواجدها على شكلها الخام حالة انعدام الخبرة لدى الأفراد المرشحين لشغل الوظائف البيعية. وعلى المؤسسة أن تعمل على استخدام أساليب مختلفة للكشف عن مميزات كل مرشح، ومن ثَم تقييمه بناءً عليها، ومن أكثر الأساليب استخداما في تحديد مواصفات الأفراد نجد:[1]

- **الأسلوب التقديري**: يعتمد هذا الأسلوب على تقدير مواصفات شاغل الوظيفة باستعمال خبرة الرؤساء السابقين أو الحاليين للوظيفة، وخاصة خبرة مدير إدارة الموارد البشرية الذي قد يقوم بتقديم قائمة مواصفات وتُعرض على الأفراد العاملين ويقوم كل فرد بتحديد الصفات المطلوبة وبأي درجة يفضل توافرها؛

- **الأسلوب الإحصائي**: يقوم هذا الأسلوب على تحديد المواصفات باستعمال الأساليب الإحصائية، حيث يتم حساب قوة الارتباط بين المواصفات في عدد معين من العمال وكفاءة الأداء المتوفرة فيهم، ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية؛ قياس المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة، قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة، حساب قوة واتجاه الارتباط بين المواصفات المتوفرة في عدد من شاغلي الوظيفة وكفاءة أداء شاغلي الوظيفة، يتم الاعتماد على تلك المواصفات التي يُثبَت أنّ لها علاقة قوية بالأداء. ويعني ذلك أنه كلما كان الارتباط عاليا وموجبا كان هذا دليلا على أهمية العنصر باعتباره أحد المواصفات الهامة لشاغل الوظيفة.

[1]: أحمد ماهر: مرجع سابق، ص، ص.80،81.

المطلب الثالث: مسؤوليات اختيار القوى البيعية.

تعتبر عملية اختيار رجال البيع مسؤولية كبيرة لما يترتب عنها من أثار على مسار المؤسسة. ويمكن أن تقوم المؤسسة بنفسها بعملية الاختيار، كما يمكنها إسناد المهمة إلى المكاتب المتخصصة، أو الاعتماد على الأسلوبين في نفس الوقت، وعلى العموم يمكن استعراض مسؤوليات الاختيار التالية:[1]

أولا: الاختيار المباشر من طرف المؤسسة.

أين يتم اختيار رجال البيع بالاعتماد على الإمكانيات الذاتية للمؤسسة. وغالبا ما تسند هذه المهمة إلى المديرية التجارية أو إلى مديرية الموارد البشرية، والجدول التالي يوضح مزايا وعيوب هذا الأسلوب:

جدول رقم(2-1): الاختيار المباشر من طرف المؤسسة.

	المديرية التجارية	مديرية الموارد البشرية
مزايا الاختيار المباشر	- معرفة جيدة لدور رجال البيع. - معرفة جيدة للاحتياجات (القطاعات، الزبائن، فِرق البيع...).	- إتقان مجمل إجراءات الاختيار. - معرفة جيدة لإجراءات الاختيار (المظهر القانوني). - قدرة جيدة على تحليل الشخصيات.
عيوب الاختيار المباشر	- تستغرق وقتا كبيرا. - لا تشكل المعرفة العميقة أساس الاختيار دائما.	- تفتقد إلى معرفة الاحتياجات. - غياب اشتراك الوظيفة التجارية.

Source : C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P. 248.

يتبيّن من خلال الجدول رقم: (2-1)، أنّ:

- السُبل المتاحة أمام المؤسسة الاقتصادية لاختيار قواها البيعية بأسلوب مباشر، هي الإسناد إلى المديرية التجارية أو إلى مديرية إدارة الموارد البشرية؛
- بحكم طبيعة وخصائص القوى البيعية، فإنه في كلتا الحالتين ستعاني عملية الاختيار من شوائب قد تؤثر على فعاليتها؛

ومنه بلوغ اختيار سليم للقوى البيعية بالاعتماد على الأسلوب المباشر، يتطلب تشكيل لجنة داخلية ممثلة بأعضاء من المصلحتين؛ التجارية، والموارد البشرية.

[1]: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec: OP. cit, P, P. 248, 249.

ثانيا: الاختيار المُسند.

وفقا لهذا الأسلوب، تُسند مسؤولية اختيار القوى البيعية إلى المكاتب المتخصّصة من خارج المؤسسة، التي تأخذ بدورها في عين الاعتبار كل الجوانب المتعلقة بالاختيار والتعيين التي تقترحها المؤسسة، ويمكن توضيح مزايا وعيوب هذا الأسلوب في الجدول التالي:

جدول رقم(2-2): مزايا وعيوب الاختيار المسند.

مزايا الاختيار المسند	- المعرفة العميقة لأساس الاختيار، قدرة جيدة على تحليل الجوانب المظهرية. - الاستعانة بالمكتب الخاص يحد من خطر الخطأ ويقترح فقط رجال البيع الأكثر فعالية.
عيوب الاختيار المسند	- يتطلب إنفاق تكاليف باهظة. - المكتب الخاص لا يملك معارف عميقة وأساسية حول نشاط المؤسسة.

Source : C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P. .249

يتضح من خلال الجدول رقم: (2-2) أنّ لجوء المؤسسة الاقتصادية إلى إسناد عملية اختيار القوى البيعية لمكاتب متخصصة، يضمن لها الحصول على أفراد مؤهلين لممارسة الوظائف البيعية، إلا أنها في المقابل قد تكلّفها نفقات هي في غنى عنها، حالة تفعيل عملية الاختيار الداخلي.

ثالثا: الاختيار عبر صيادو الأدمغة.

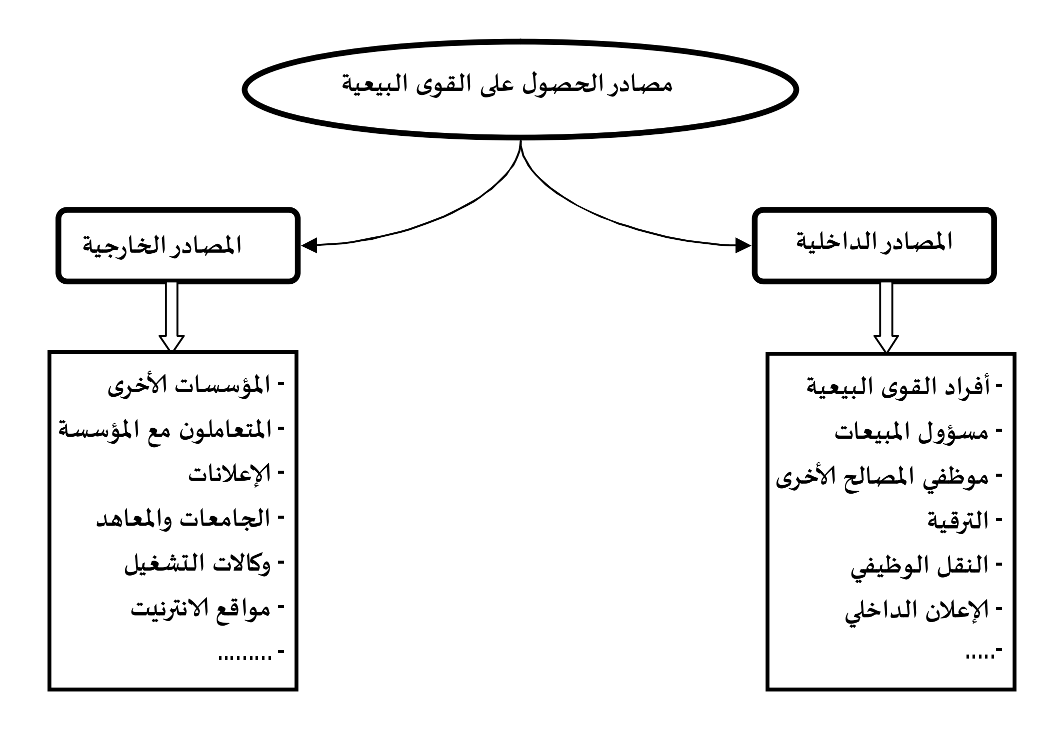
يتمثل صيادو الأدمغة(أو ما يسمى صيادو الكفاءات) في أخصائيين يعملون كسماسرة في مجال الاختيار، تستعين بهم المؤسسة فقط للبحث عن الكفاءات البيعية العالية في الإدارة والتسيير، وتُستخدم هذه الطريقة فقط من أجل استقطاب الإطارات ذوي المستوى العالي كمدير التسويق أو مسؤول المبيعات في كبريات المؤسسات.

خلاصة ما سبق أنه يمكن للمؤسسة الاعتماد على أسلوب واحد لاختيار أفراد قواها البيعية، كما يمكنها الاختيار باستخدام أكثر من أسلوب، وهذا وفق ما تقتضيه الحاجة إلى القوى البيعية وما تفرضه المتغيرات الخارجية والداخلية المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين .

المطلب الرابع: تحديد مصادر الحصول على القوى البيعية.

يقصد بمصادر الحصول على القوى البيعية عامة، المنابع والجهات التي يمكن من خلالها الحصول على الأفراد ذوى المؤهلات البيعية لاختيارهم، وعلى العموم يمكن حصر هذه المصادر في نوعين؛ المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وهو ما يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم(2-2) : مصادر الحصول على القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع.

يتبيّن من خلال الشكل رقم: (2-2) أنّ مصادر الحصول على القوى البيعية يمكن تقسيمها وفقا لعلاقتها مع المؤسسة إلى قسمين؛ مصادر داخلية، ومصادر خارجية.

أولا: المصادر الداخلية.

يُقصد بالمصادر الداخلية الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة في كل الوظائف الموجودة بها، حيث يمكن اللّجوء إلى هذه المصادر للحصول على أفرادٍ من خارج المؤسسة أو لتشكيل القوى البيعية منها مباشرة.

ومن المصادر الداخلية التي يمكن الاعتماد عليها لاستقطاب قوى بيعية خارجية جديدة نجد:

- **أفراد القوى البيعية:** يمكن للمؤسسة الاعتماد على قواها البيعية الحالية لاستقطاب رجال البيع ذوي المؤهلات والكفاءات التي تحتاج إليها، وإقناعهم بالعمل لصالحها؛

- **مسؤول المبيعات**: يمكن كذلك للمؤسسة الاعتماد على مسؤولي المبيعات على مستوى المناطق البيعية بحكم احتكاكهم مع زبائن المؤسسة من جهة، ووقوفهم على احتياجاتها من القوى البيعية من جهة أخرى، لاستقطاب رجال البيع الذين يحملون المواصفات المطلوبة؛
- **موظفي المصالح الأخرى بالمؤسسة**: يمكن للمؤسسة اللّجوء إلى موظفيها الحاليين لاستقطاب زملائهم وأقاربهم للترشح والعمل كقوى بيعية، سواء باستقطابهم من مؤسسات منافسة أو غيرها. كما يمكن للمؤسسة كذلك الاعتماد على الموظفين السابقين(خاصة في مصلحة المبيعات) للحصول على القوى البيعية، وذلك بإعادة دعوتهم للعمل أو بالاعتماد على توجيهاتهم للوصول إلى الأفراد الذين يمكن اختيارهم لتشكيل القوى البيعية.

وفي حالة قيام المؤسسة باختيار القوى البيعية من الموارد البشرية العاملة لصالحها حاليا، فذلك يتم باستخدام إحدى الطرق التالية:

- **الترقية**: تُعنى الترقية بإعادة تمكين الموظف على وظيفة أعلى ذات واجبات ومسؤوليات أكبر تفوق سلطاته السابقة، يتبعها زيادة في الأجر.[1] وتعد الترقية من أكثر الطرق فاعلية في اختيار رجال البيع المسؤولين عن المناطق البيعية، فهي تعتبر بمثابة تحفيز لهم ومكافأة على الجهود التي بذلوها في خدمة المؤسسة. وعلى العموم تتم الترقية في وسط القوى البيعية بالانتقال عبر الدرجات من رجل بيع بسيط إلى مسؤول منطقة إلى مسؤول مبيعات...الخ، وذلك حسب ما تتبناه المؤسسة في الهرم التنظيمي لقواها البيعية؛
- **النقل الوظيفي**: يتم هذا الإجراء بنقل مهندسين أو تقنيين أو حتى أعوان إدارة من مصالح أخرى للعمل في المصلحة القائمة على المهام البيعية.[2] ويتوقف ذلك على مدى معرفة إدارة المؤسسة للمؤهلات التي يمتلكها هؤلاء الأفراد، حيث تقوم بتحويل كل من ترى أنه مناسب للقيام بالوظائف البيعية بشكل أحسن من أدائه للوظيفة الحالية، إلا أنه يتوجّب على المؤسسة مراعاة ميولهم؛
- **الإعلان الداخلي**: تقوم هذه الطريقة على قيام إدارة المؤسسة بإعلان داخلي عن الوظائف الشاغرة في الهرم التنظيمي للقوى البيعية، حيث تتضمّن هذه الإعلانات الشروط والمحفزات التي تتميز بها كل وظيفة، فيترشّح الراغبون ممّن تتوفر فيهم الشروط المذكورة، سواء كانوا من

[1]: صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص.191.

[2]: J. P. Helfer, J. Orsoni: OP.cit. P. 408.

المصلحة البيعية ذاتها، أو من المصالح الأخرى بالمؤسسة، أو أفراد من خارج المؤسسة شرط اقتراحهم من طرف موظفين فيها.[1] وتتم عملية الاختيار من مجموع المرشحين.

وأهم ما يميّز المصادر الداخلية التي يمكن اللّجوء إليها للحصول على القوى البيعية هو: انخفاض تكاليف الاستقطاب والاختيار بتوفير نفقات البحث عن رجال البيع في الخارج، القضاء على الملل الذي قد يصيب الموظفين جراء الأعمال الروتينية، كسب الوقت، ودراية المؤسسة بمؤهلات وسلوكيات الأفراد، إضافة إلى المحافظة على الانسجام داخل الفِرق البيعية،

أما أهم عيوب هذه المصادر فتتمثل في محدودية عملية الاختيار مما يحرم المؤسسة من الخبرات الموجودة في سوق العمل والكفاءات الخريجة من المعاهد والجامعات، إضافة إلى التأثير السلبي على معنويات موظفي المؤسسة الذين لم يقع عليهم الاختيار.

ثانيا: المصادر الخارجية.

يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تلجأ إلى مصادر خارجية لتشكيل قواها البيعية، مما يُجنِّبها الوقوع في السلبيات التي تشوب المصادر الداخلية، ومن هذه المصادر الخارجية نستعرض ما يلي:

- **رجال البيع العاملون لصالح المنافسة:** يمكن للمؤسسة جذب رجال البيع العاملين لصالح المؤسسات المنافسة لتوظيفهم كقوى بيعية. ويتميز هذا المصدر بتوفيره لرجال بيعٍ على دراية كافية بمجريات السوق ومؤهلين للعمل فيه، بيد أنه يَصعُب إدماجهم في الفِرق البيعية، وذلك للتنافس الذي كان سائداً بين رجال البيع القُدامى والمُستقدَمين حديثا من لدى المنافسة.[2]

- **المتعاملون مع المؤسسة:** يمكن للمؤسسة كذلك، الحصول على رجال البيع من خلال المتعاملين معها مثل الزبائن، والموردين، وذلك لخبرتهم في مجال عمل المؤسسة، وارتباط جزء من نشاطهم بنشاطها؛

- **رجال الأعمال:** يمكن الحصول على رجال البيع بواسطة رجال الأعمال المتصلين بالمؤسسة مثل أعضاء الفِرق التجارية وكبار موظفي البنوك، والهيئات التجارية وبعض الرجال الرسميين.[3]

- **الإعلانات القصيرة:** يمكن كذلك للمؤسسة الحصول على رجال البيع من خلال الإعلان المختصر في وسائل الاتصال السمعية البصرية، وكذا المقروءة. وتهدف هذه الإعلانات إلى جذب

[1]: Y. Fornis: OP.cit. P, P.75, 76.
[2]: J. P. Helfer, J. Orsoni: OP.cit. P. 408.
[3]: أحمد شاكر العسكري: مرجع سابق، ص.71.

العدد الكافي من المرشحين للقيام بعملية الاختيار، مع تجنب استجابة من لا تتوفر فيهم الصفات التي تبحث عنها المؤسسة.[1]

- **الجامعات والمعاهد**: يمكن للمؤسسة الحصول على رجال البيع من خلال استقطاب خريجي الجامعات والمعاهد، لتشكيل قواها البيعية. فإضافة إلى الكفاءات العلمية التي يحملها هؤلاء الأفراد يمكن تدريبهم على المتطلبات الأساسية لفن البيع لتحقيق التناسب بين محصلاتهم العلمية و طبيعة العمل في هذه المؤسسة، لبلوغ تشكيل قوى بيعية فعالة؛
- **وكالات التشغيل**: يمكن الحصول على رجال البيع كذلك من خلال دراسة الملفات الخاصة بطلبات العمل المتواجدة على مستوى وكالات التشغيل لتحديد الأفراد المناسبين والمؤهلين للقيام بالوظائف البيعية المتوفرة في المؤسسة؛
- **مواقع الانترنيت**: يمكن كذلك الحصول على رجال البيع من خلال زيارة مواقع طلبات العمل على المستوى الدولي، كما يمكن للمؤسسة الإعلان عن عروض عمل في مجالات محددة على هذه المواقع لعلها تجد من الراغبين في أدائها من يريد الترشح فيها.

ومن مزايا المصادر الخارجية للحصول على القوى البيعية نجد؛ تمكين المؤسسة من تدعيم قواها البيعية بالمؤهلات والكفاءات الجديدة التي تدخل إلى سوق العمل، حصول المؤسسة على المواهب النادرة والحديثة خاصة من خريجي الجامعات والمعاهد، التجديد الدائم والمستمر للقوى البيعية.

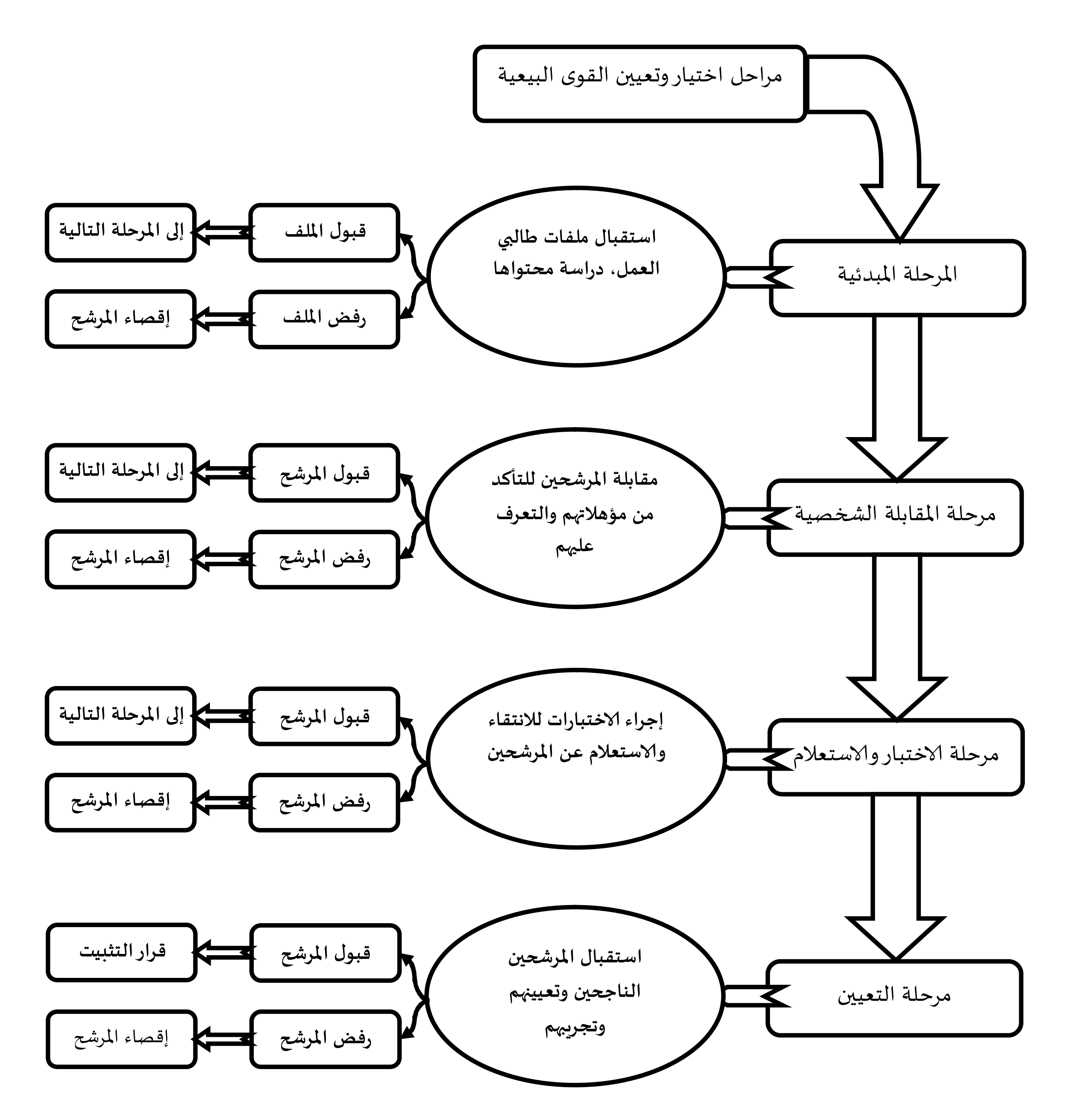
أما العيوب التي تشيب هذه المصادر فنذكر منها؛ التكاليف الباهظة التي تتطلبها عملية الاستقطاب من المصادر الخارجية، الوقت الكبير المستغرق في عملية الاختيار والوقت الذي يحتاجه رجال البيع الجدد للتكيف مع طبيعة العمل بالمؤسسة، التكاليف الإضافية التي تتحملها لتأهيل رجال البيع الجدد وتعريفهم بمتطلبات العمل بالمؤسسة، نقص الاندماج والتكامل بين أفراد الفِرق البيعية الجديدة.

[1]: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec: OP. cit, P.249.

المبحث الثالث: مراحل اختيار وتعيين القوى البيعية.

إنّ مراحل اختيار وتعيين القوى البيعية تتمثل في مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يتم إتباعها أثناء القيام بالعملية، وعلى الرغم من وجود اختلافات من مؤسسة إلى أخرى في منهجية الاختيار كلا وفق ظروفها واستراتيجياتها، إلا أنه مَهما اختلفت هذه المراحل في الترتيب والمحتوى، فهي تشتمل في مجملها على نفس الإجراءات وتُستخدم لتنفيذها نفس الوسائل تقريبا، ويمكن استعراض أهم المراحل المتبعة في اختيار وتعيين القوى البيعية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2-3): مراحل اختيار وتعيين القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع.

المطلب الأول: المرحلة المبدئية.

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى البيعية، ثم تحديد الخصائص المطلوبة في الأفراد الذين سيتم اختيارها منهم، والمصادر التي سوف تلجأ المؤسسة إليها لاستقطاب هذه القوى البيعية، تشرع المؤسسة في المرحلة الأولى من عملية الاختيار، وذلك بإتباع الإجراءات التالية:

أولا: استقبال ملفات طلبات التوظيف.

يحتوى ملف التوظيف إضافة إلى طلب التوظيف على مجموعة من الوثائق التي من شأنها إثبات المؤهلات العلمية و الشخصية للمرشّح، والتي سبق وأن حدّدتها المؤسسة في شكل شروط للترشح، ومن أهم الوثائق التي يمكن أن يحتويها ملف التوظيف ما يلي:

1- طلب التوظيف.

طلب التوظيف عبارة عن التأكيد الكتابي لنية طالب العمل في التقدم للعمل بالوظيفة المطروحة، وقد يكون هذا الطلب من ضبطه أو عبارة عن نموذج تقوم المؤسسة بصياغته وهو بملء بياناته، وعلى العموم يشتمل طلب التوظيف على معلومات عامة حول طالب العمل، إضافة إلى تحديد المنصب الذي ينوي الترشح لشَغله، كما يُبدي خلاله طالب العمل مدى استعداداته لشغل الوظيفة الشاغرة مع ذكر المؤهلات التي تسمح له بذلك.

2- بيان السيرة الذاتية.

بيان السيرة الذاتية عبارة عن تقرير شخصي موجز يستعرض بعض البيانات الشخصية والمهنية،[1] وهو عبارة عن ملخص مدقق حول الفرد يُستخدم للبحث عن العمل،[2] حيث تشتمل أهم المعلومات التي يحتويها هذا البيان على:

- **معلومات شخصية:** وتتمثل في الاسم، اللقب، تاريخ ومكان الميلاد، البريد الالكتروني، العنوان، رقم الهاتف، الجنسية، الحالة الاجتماعية، كما يمكن أن تحمل بعض الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار....الخ؛
- **معلومات عن المؤهلات العلمية والثقافية:** ومنها؛ المستوى الدراسي، اللغات التي يُحسن استخدامها، التحكم في تقنيات الإعلام الآلي...الخ؛
- **معلومات عن الخبرة في مجال العمل:** وتتمثل في الأعمال السابقة أو الحالية، الهوايات....الخ؛

[1]: www.kenanaonline.com, Le: 04/07/2011.
[2]: L. Sekiou, J. M. Pertti : Gestion des Ressources Humaines, 2eme édi , Deboek, 2004, P.244.

إضافة إلى مختلف الوثائق التي من شأنها الإثبات المبدئي للمعلومات المدرجة في الطلب أو على بيان السيرة الذاتية كشهادات الخبرة، شهادة الميلاد، والشهادات العلمية...الخ.

وتحدد المؤسسة فترة زمنية معينة لاستقبال طلبات التوظيف لتقوم بعد ذلك بتجميعها وتصنيفها إذا تطلب الأمر ذلك، ثم تقديمها للدراسة.

ثانيا: دراسة ملفات التوظيف.

يشتمل هذا الإجراء على دراسة الملفات المجمّعة خلال المرحلة السابقة من طرف اللّجنة المكلفة بذلك. وتخلص هذه العملية إلى إحدى الحالتين التاليتين:

حالة رفض الملف وذلك إذا ما تعذّر على اللّجنة قبوله لأحد الأسباب كعدم توفر الشروط المحددة من طرف المؤسسة، أو في حالة نقص بعض الوثائق الأساسية....الخ؛

حالة قبول الملف وذلك في حالة استيفاء طالب العمل لمختلف الشروط المطلوبة واحتواء الملف على كل الوثائق المطلوبة، غير أن اللّجنة يمكن أن تقبل بعض الملفات الناقصة على أن يتم مراسلة أصحابها لاستكمال الوثائق إذا ما رأت أنّ طالب العمل قد يكون مهما من حيث المؤهلات.

وعلى العموم تتم عملية استقبال ودراسة الملفات لتحقيق وظيفتين أساسيتين هما:

- الفرز (الغربلة): ويتمثل في إقصاء طالبي العمل الذين لم يستوفوا المواصفات المطلوبة، وتحديد المرشحين الذين سوف يخضعون لعملية الاختيار، وذلك ما يساعد المؤسسة على توفير الجهد، الوقت، والتكاليف المتعلقة بالمراحل القادمة من الاختيار من خلال التحديد الدقيق لقائمة المرشحين حيث تكون مقتصِرة على الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة فقط.
- مساعدة لجنة الاختيار على التحضير للمرحلة الثانية: حيث تُمكِّن عملية دراسة الملفات لجنة الاختيار من المعرفة الأولية للمرشح، كما أنه قد تُثير بعض المعلومات المقدمة من طرف المرشح في ملفه العديد من التساؤلات التي ينبغي استكشافها خلال المقابلة.

المطلب الثاني: مرحلة المقابلة الشخصية.

بعد إتمام إجراءات المرحلة الأولى، وتحديد قائمة المرشحين الذين قُبِلت ملفاتهم، يتم مراسلة كل طالبي العمل الذين خضعت ملفاتهم للدراسة، حيث يُبلّغ اعتذار المؤسسة لطالبي العمل الذين رُفضت ملفاتهم مع تعليل الأسباب، ويُستدعى المرشحين لإجراء المقابلة الشخصية.

وتهدف المؤسسة من إجراء هذه المقابلة إلى اكتشاف خصائص أخرى قد لا تتضح من خلال دراسة الملف. ومن أمثلة ذلك المظهر العام وطريقة التصرف وتحديد فيما إذا كان المرشح سينسجم مع العمال الآخرين. كما يتم تعريف المرشح بالوظيفة والمؤسسة وشروط استخدامه للتأكد من قبوله وارتياحه لها.[1]

والمقابلة هي نقاش بين فردين أو أكثر يتم فيها تبادل الآراء والمعلومات، بشأن موضوع معين، وتعد أكثر طرق الاختيار انتشارا وأقدمها استخداما في اختيار الأفراد إلا أنّ معظم الشركات تعتمد عليها لأنها تتيح فرصة التحدث مع المتقدم للعمل وجها لوجه، وبذلك يمكن التعرف على طبيعته، والحكم على شخصيته، والتأكد أنّ لديه الصفات المطلوبة.[2] وتنقسم المقابلات الشخصية إلى:[3]

أولا: المقابلة الموجهة.

أين يَستخدم المقابِل قائمة بالبنود أو المجالات التي سيناقشها مع المتقدم دون تحديد مسبق للأسئلة، أو قد تضم القائمة أسئلة محددة وأمام كل سؤال حيز لوضع إجابة المتقدم، إما في الحال أو من الذاكرة فور انتهاء المقابلة.

ويُفترض في هذا النمط من المقابلة - في حالة عدم تحديد الأسئلة مسبقا للمقابل- أن يكون المقابِل خبيرا ومُتمكنا في أسلوبه لصياغة وتوجيه الأسئلة المناسبة لتقدير الخصائص الشخصية للمتقدم، بما في ذلك الأسئلة التي تتطلبها الظروف الخاصة للمتقدم والإجابات التي يقدمها، وأيضا لاكتشاف حيل بعض المتقدمين لتحويل المناقشة في الاتجاه الذي يريدونه دون مجال الاختبار الحقيقي، ويُعيب هذا الأسلوب أساسا احتمال إغفال توجيه بعض الأسئلة.

ثانيا: المقابلة النمطية.

حيث تُحدّد للمقابِل قبل المقابلة قائمة بالأسئلة التي يوجهها لكل متقدم، بأسلوب نمطي موحد، وتخصّص بالقائمة أحيزة أو خانات ليسجِل فيها المقابِل إجابات المتقدم، وهنا لا يتطلب الأمر درجة عالية من المهارة لدى المقابِل كما هو الحال في أسلوب المقابلة الموجهة، بل يكفي تدريبه على استخدام قائمة الأسئلة.

ويتميز هذا النمط من المقابلات بتقليل احتمال إغفال المقابِل لبعض الأسئلة. كما أنّ توحيد الأسئلة وترتيب توجيهها يتيح استخدام معيارا موحدا للحكم على المتقدمين، لكن يستحسن وضع عدة مجموعات من الأسئلة النمطية وتغيير مجموعة الأسئلة كلما دخلت مجموعة أخرى تالية من المتقدمين حتى لا تُنقل الأسئلة من الخارجين من المقابلة للداخلين إليها؛

[1]: سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق ، ص، ص. 243، 244.
[2]: علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن ،2003، ص. 50.
[3]: أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص، ص. 169، 170.

ثالثا: المقابلة غير الموجهة (الحرة).

خلالها يوجِّه المقابِل للمتقدم سؤالا مفتوحا أو يطلب منه التحدث في موضوع يتصل بالوظيفة المطلوب شغلها مُستهدفا قياس المشاعر التي يعبّر عنها من خلال تتبع حديثه وتعبيراته، ولا يتقيّد المقابِل بإطار محدّد أو مخطط للأسئلة، وبالرغم من إمكانية التعرف على بعض السّمات الشخصية من خلال هذه المقابلة، إلا أنه لا توجد أسس موضوعية لقياس وتقدير عناصر التأهيل الخاصة بالمتقدم، فضلا عن احتمال خروج المناقشة عن الإطار المطلوب.

ومهما كان نوع المقابلة التي يتم اعتمادها للنقاش مع المرشحين، يمكن اعتماد أساليب عدة للقيام بها، ومن الأساليب المشهورة لإجراء المقابلات نجد:

- **أسلوب الإحراج**: خلال استخدام هذا الأسلوب تقوم اللّجنة المكلفة بالمقابلة بتوجيه بعض الأسئلة الخشنة وغير المريحة للمرشح، وذلك لإثارته بهدف معرفة ردّة فعله، فعادة ما يُستخدم هذا الأسلوب خلال عملية الاختيار للمهام البيعية التي تقتضي طبيعتها ذلك، حيث تتطلب هذه المهام مواقف معينة من رجال البيع خاصة للدفاع عن أرائهم، أو تقديم حلول للمشاكل التي قد تصادفهم، وعلى العموم يُستخدم هذا الأسلوب لمعرفة مدى رزانة رجال البيع، وقدرتهم على الثبات وعدم التهور؛
- **أسلوب التناوب**: يتطلب استخدام هذا الأسلوب خلال المقابلات وجود عدد من المكلَّفين بإجراء المقابلة حيث يتناوبون على مقابلة رجل البيع المرشح بشكل متسلسل، ليطرح كل منهم أسئلة متنوعة، وقد تكون في تخصصات مختلفة، ليتم بعد ذلك تقرير قبول أو رفض المرشح بالإجماع بينهم، ويفيد استخدام هذا الأسلوب في اختيار رجال البيع ذوي المهام المتعددة حيث يمكن تكليف كل خبير بمناقشته في مهمة معينة؛
- **أسلوب التشخيص**: يقتضي استخدام هذا الأسلوب خلال المقابلات، تحديد المعلومات الأساسية المراد استكشافها من المتقدم للوظيفة ومن ثَمّ التركيز عليها أثناء المقابلة، ويفيد هذا الأسلوب في الكشف الدقيق عن الخبرات السابقة للمرشح وسيرته العلمية، إضافة إلى وضعه الاجتماعي؛
- **الأسلوب الالكتروني**: نظرا للتقدم العلمي والتكنولوجي، يمكن أن تخرج المقابلات عن شكلها المعتاد والمتمثل في المقابلة المباشرة، لتتم عن طريق وسائل الاتصال الحديثة وفي مقدمتها الانترنيت، حيث يُمكِّن هذا الأسلوب لجنة المقابلة من إجراء محادثة الكترونية مباشرة مع المتقدم للوظيفة أينما وُجد. كما يمكن كذلك للمؤسسة أن تقوم بإعداد برنامج خاص بالمقابلة

يتضمن مجموعة من الأسئلة وإنزاله على موقعها الالكتروني، ليقوم المرشح بالإجابة عن هذه الأسئلة إلكترونيا. ويفيد هذا الأسلوب في توفير الجهد والتكلفة الخاصة بالمقابلة، كما يُقرّب المسافات بين المرشحين والمؤسسة ومنه توفير عناء التنقل على المرشحين، كما يفيد أيضا في حالة تقدم مرشحين أجانب لشغل الوظائف البيعية.

وبعد إنهاء إجراءات عملية المقابلة يتم تحديد وضبط قائمة المرشحين الذين يملكون المؤهلات والخصائص المطلوبة ويستوفون الشروط المحدَّدة سلفا، ليتم استدعائهم لإجراء الاختبارات وفقا لما سنتطرق إليه في المرحلة القادمة.

المطلب الثالث: مرحلة الاختبار والاستعلام.

تمثل هذه المرحلة آخر مراحل عملية الاختيار، وهي تشتمل على إجراء اختبارات المفاضلة لتحديد رجال البيع الذين سيتم توظيفهم من مجموع المرشحين الذين تم قبولهم خلال المقابلة في المرحلة السابقة، وأهم ما يؤثر على هذه المرحلة هو عدد المناصب الشاغرة في المؤسسة.

ويمكن تعريف الاختبارات بأنها تلك الإجراءات التي تُتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، أو أنها مقاييس يمكن استخدامها للحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام وأنشطة وظيفية معينة.[1] وتعرف أيضا على أنها عملية تهدف إلى الكشف عن مدى مقدرة المتقدمين على أداء مهام الوظائف التي سيعملون بها حاضرا أو مستقبلا بفعالية، والكشف عن مدى توفر الرغبة لدى المرشحين لأداء الوظائف التي سيعملون بها.[2]

ويتم التحديد النهائي للمرشحين المقبولين خلال هذه المرحلة بإجراء سلسلة من الاختبارات يمكن استعراضها فيما يلي:

أولا: الاختبار الكتابي.

يتضمن الاختبار الكتابي توجيه مجموعة من الأسئلة الكتابية التي قد تكون محدَّدة الإجابات يُطلَب من المرشح اختيار الإجابة التي يراها مناسبة، وقد تكون غير محدَّدة ويُترك للمرشح حرية الإجابة، كما قد تتضمن هذه الاختبارات طلب معين من المرشح كتحرير رسالة أو كتابة تقرير حول حالة معينة.

وعلى العموم تهدف الاختبارات الكتابية إلى الوقوف على قدرات المرشح في التحرير و التصور أو في مدى قدرته على توصيل رسالة معينة عن طريق الكتابة، كما يمكن أن تهدف هذه الاختبارات الكتابية إلى تحديد المستوى اللغوي للمرشح أو المستوى الثقافي له ككل في مجال البيع؛

[1]: أحمد ماهر: الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، جامعة الإسكندرية، مصر، 1997، ص.18.
[2]: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص.329.

ثانيا: اختبار الأداء.

إضافة إلى الاختبارات الكتابية يمكن كذلك اختبار القدرات الميدانية للمرشحين، وذلك باختبارهم من الجانب التطبيقي، ويهدف هذا النوع من الاختبارات إلى معرفة مدى تحكم المرشحين في بعض التقنيات كالمحادثة، العرض، استخدام الإعلام الآلي..الخ؛

ثالثا: الاختبار النفسي.

يتطرّق هذا الاختبار بشكل عام إلى مختلف التصرفات الشخصية للمرشحين ومنها؛[1] اختبارات الذكاء للوقوف على القدرات العقلية للمرشحين، اختبارات القدرات والاستعدادات للوقوف على إمكانيات المرشح للنجاح، والنمو داخل المنظمة، واختبارات الشخصية لمعرفة وقياس بعض أبعاد شخصية المرشح كالدافعية وعلاقاته الاجتماعية.

رابعا: الكشف الطبي.

تتطلب الكثير من الأعمال والمهام البيعية توفر صحة جيدة وقدرة جسمانية مقبولة لدى رجال البيع لمواجهة الضغوط الجسدية والنفسية التي قد تواجههم أثناء القيام بأداء وظائفهم. ويتم الكشف الطبي عن طريق إخضاع المرشحين للفحص من طرف طبيب أو لجنة من الأطباء سواء في المركز الصحي التابع للمؤسسة، أو في مستشفى معتمد من طرفها.

وعلى العموم يهدف الكشف الطبي إلى الوقوف على الحالة الصحية للمرشح، ولذلك بُعدين أساسيين؛ يتمثل الأول في معرفة مدى قدرة المرشح على القيام بالوظائف البيعية وذلك لما تتطلبه من جهد بدني، إضافة إلى تكليفه بالوظائف التي تتناسب وقدراته الجسدية في حالة اختياره لتوفره على مؤهلات أخرى أو في إطار برامج توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، أما البعد الثاني فيتمثل في حماية باقي أفراد القوى البيعية وعمال المؤسسة من الأمراض المعدية التي قد يحملها المرشح الموظف حالة عدم خضوعه للفحص الطبي.

خامسا: الاستعلام عن المتقدمين للوظيفة.

إن الاستعلام عن المرشحين إجراء مهم، ذلك أنه من الخطأ تصديق كل ما يكتبه أو يقدمه المرشح في ملفه أو يصرح به، وتهدف عملية الاستعلام إلى التأكد من صحّة المعلومات والوثائق المقدمة من طرف المرشح، إضافة إلى الوقوف على الحياة الاجتماعية له وطرق تعامله فيها، والتي قد تعكس بشكل كبير تصرفاته وطرق تعامله مع فِرق العمل داخل المؤسسة، ومن المصادر التي يمكن اعتمادها للاستعلام عن الماضي المهني للمرشح وسلوكه ما يلي:[2]

[1]: مؤيد السالم، عادل حرحوش: مرجع سابق، ص.90.(بتصرف)
[2]: غازي بيطار: مرجع سابق، ص.244.

- المؤسسات السابقة التي عمل لديها هذا الشخص؛ وهي في الغالب المصدر الوحيد الذي يلجأ إليه بعض المدراء عندما يقررون استخدام موظف جديد؛
- المدارس والجامعات؛ وذلك من خلال الاستعانة بسجلات المتقدم للوظيفة المتوفرة في المدرسة الثانوية أو الجامعة التي كان يرتادها؛
- مكاتب الاعتمادات المحلية؛ إذ أنّ السّجل الخاص باعتمادات أو ديون المتقدم للوظيفة يمكن أن يزود المؤسسة بمعلومات هامة، ولاسيما فيما يتعلق بقدرته على الوفاء بإلتزاماته؛
- المراجع الشخصية؛ التي قد يطلب من المرشح للوظيفة ذكرها في طلب التوظيف؛
- الجيران؛ معظم المدراء يفضلون استخدام أشخاص لا يثيرون المشاكل مع الجيران أو حتى مع أزواجهم، وهو أمر يمكن التحقق منه لدى الجيران.

وبإتمام هذه المراحل تكون المؤسسة قد حددت رجال البيع الذين سوف يتم ضمهم إلى الفِرق العاملة لصالحها كقوى بيعية، ويمكن القول أنّ نجاح هذه الأخيرة في القيام بالمهام الموكلة إليها يتوقف بشكل أساسي على الفعالية التي تميزت بها مختلف المراحل التي مرت بها عملية الاختيار.

المطلب الرابع: مرحلة التعيين.

تمثل مرحلة التعيين الخطوة الأخيرة من مسار عملية الاختيار والتعيين، ومنه فالنتائج المنتظرة منها ما هي إلا تعبير عن جودة ما تم القيام به في المراحل السابقة. ويتمثل التعيين في عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد،[1] وهو يتم مرورا بعدة إجراءات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولا: الدعوة والاستقبال.

يتم استقبال رجال البيع الجدد بعد إخطارهم بقبولهم النهائي في الوظائف المفتوحة ودعوتهم للتقدم نحو المؤسسة لمباشرة إجراءات تسليم المهام، ويخلق الاستقبال الجيد لرجال البيع الجدد كالاحتفال بقدومهم مثلا، إحساس بأنهم منتظرين في المؤسسة، وذلك ما يؤثر ايجابيا على معنوياتهم ويُشكل لديهم دافعا قويا للعمل بجدية.

ويسمح هذا الإجراء بتمييز الأفراد الذين سيلتحقون للعمل بالمؤسسة من الذين لن يستجيبوا لدعوتها نظرا لأسباب مختلفة كتلقيهم لعروض أحسن في وظائف أخرى أو تحسن وضعيتهم في وظائفهم الحالية حالة

---

[1]: أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص.190.

وقوع الاختيار على موظفين لدى مؤسسات أخرى، وذلك ما يجيز للمؤسسة اللّجوء إلى القائمة الاحتياطية لتعويض المنسحبين.

ثانيا: إصدار قرار التعيين.

تصدر الجهة المختصة في المؤسسة قرار تعيين رجل البيع بعد إتمام إجراءات عملية الاختيار، والاتفاق مع رجال البيع الجدد على مختلف ما يتضمنه عقد العمل من بنود ملزمة للطرفين أو لطرف واحد (رجل البيع).

ويختلف الأمر هنا بين أفراد القوى البيعية الداخلية وأفراد القوى البيعية الخارجية، إذ لكل صنف منها خصوصياته التي يجب أخذها بعين الاعتبار خلال إبرام العقد.

ويتم رفع هذا القرار إلى الجهات المعنية وذلك للمصادقة عليه وتحويله إلى الإدارة المالية من أجل التكفل بصرف الأجور والمصاريف الأخرى لرجل البيع؛

ثالثا: التهيئة المبدئية.

يُقصد بالتهيئة المبدئية التهيئة العملية لرجل البيع الجديد، والتي يتم بموجبها تعريفه بالمؤسسة وفِرق العمل والوظيفة التي سيمارسها، وعلى العموم يمكن أن تتم التهيئة المبدئية لرجل البيع من خلال:[1]

- برنامج تدريبي تعريفي؛
- كتيب يضم المعلومات الأساسية عن المنظمة وأنشطتها والدرجات الوظيفية وبدايات ونهايات المربوط الأجري الخاص بكل منها؛
- آخر تقرير سنوي عن المنظمة ونشاطاتها؛
- حقوق الموظف؛
- واجبات وإلتزامات الموظف؛
- اللوائح المنظمة للعمل؛
- بطاقة وصف الوظيفة.

[1]: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص.192.

رابعا: إجراء فترة التجربة:

عادة ما يعيّن رجل البيع الجديد تحت التجربة لفترة محددة، فإذا أثبت صلاحيته ونجاحه في العمل خلال هذه الفترة، يُثبّت في الوظيفة التي عُيّن فيها، وقد تُمدد فترة التجربة لرجل البيع أو يُنقل لوظيفة أخرى تلائم مؤهلاته، صفاته، وقدراته بشكل أكثر، أو الاستغناء عنه في حالة ثبوت عدم أهليته للتعيين لسبب ما رئيسي أو حيوي.[1]

ويتم خلال هذه الفترة تقديم مختلف التوضيحات حول تنظيم إدارة المبيعات، كما يكتشف رجال البيع زبائنهم الجدد، ويتم تلقيهم للتوصيات الهامة حول سير العمل، والإجراءات الخاصة بمعاملة الزبائن وتسيير المنتجات، إضافة إلى المساعدة على إعداد مخططات العمل الخاصة بهم ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق هذه المخططات على أرض الواقع باستخدام الوسائل المتوفرة.

ويُعِد المسؤول المباشر في نهاية هذه الفترة تقريرا نهائيا يُحدّد فيه مدى كفاءة رجل البيع الجديد، ويطرح فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله، ليتم الحكم بعد ذلك في أمره من طرف اللّجنة المختصة.

خامسا: إصدار قرار التثبيت.

إن قرار تثبيت رجل البيع الجديد، يصدر بعد إثبات رجل البيع الجديد كفاءاته ومؤهلاته خلال الفترة التجريبية التي مرّ بها، حيث يشهد على ذلك مسؤوله المباشر في تقريره الذي يرفعه إلى الهيئة المعنية بالمؤسسة، وبذلك تنتهي فترة التجربة لرجل البيع ويثَبّت في منصبه بصورة نهائية.

وينجر عن إصدار قرار تثبيت رجل البيع آثار عدّة عليه وعلى المؤسسة التي يعمل لصالحها، فبالنسبة لرجل البيع بعد تثبيته في الوظيفة أو المنصب الذي عُيّن فيه يُمكَّن إداريا (يتحمل بعض المسؤوليات في اتخاذ القرار)، أما بالنسبة للمؤسسة فيفيدها تثبيت رجل البيع في أدائه للمهام المسندة إليه بسلوك إبداعي (يمارس مهامه بمسؤولية وإبداع شخصي).

---

[1]: علي محمد ربابعة: مرجع سابق، ص.147.

المبحث الرابع: استعراض عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بعد أن تطرقنا فيما سبق من الفصل إلى أهم الجوانب النظرية لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، سنحاول فيما يلي الوقوف على مدى فعالية العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة بالاعتماد على تحليل المعطيات المجمعة ميدانيا حول عملية الاختيار والتعيين.

المطلب الأول: دراسة تحليلية لواقع عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سوف يتم خلال هذا المطلب، اعتمادا على المعطيات الميدانية المجمعة بواسطة 366 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة (بعد استبعاد المؤسسات التي لا تستخدم سياسة القوى البيعية)، وصف وتحليل عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من حيث؛ مدى اعتماد هذه الأخيرة لمعايير موضوعية في اختيار قواها البيعية، أي بمعنى مدى قيامها بإجراءات المفاضلة بين المرشحين المتقدمين لأداء الوظائف البيعية الشاغرة بناءً على جملة من المعايير المتعلقة بهذه الوظائف، وكذا مدى تنوع مسؤوليات اختيار القوى البيعية، ومصادر الحصول عليها في عينة الدراسة.

أولا: اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعايير موضوعية في اختيار القوى البيعية.

أسفرت عملية تجميع المعطيات الميدانية حول مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية، على المعطيات المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم:(2-3) : اعتماد المؤسسات الجزائرية لمعايير موضوعية في اختيار قواها البيعية.

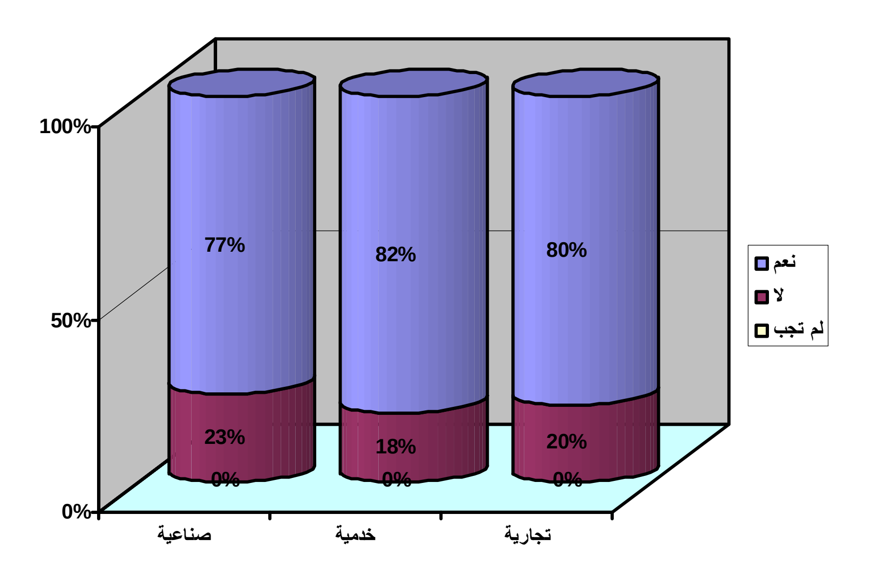
هل تعتمد على معايير موضوعية؟	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
نعم	161	103	30	294	%80.33
لا	40	23	09	72	%19.67
رفضت الإجابة	00	00	00	00	00.00%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبين من الجدول رقم: (2-3) أنّ 80.33% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة تعتمد على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية، في حين أنّ باقي المؤسسات والممثلة بـ 19.67%

فهي لا تعتمد على معايير موضوعية في ذلك، والشكل البياني التالي يوضح هذه المعطيات وفقا لطبيعة المؤسسات الخاضعة للدراسة (تجارية، خدمية، صناعية).

شكل رقم:(2-4): رسم بياني يمثل اعتماد المؤسسات الجزائرية وفقا لطبيعتها لمعايير موضوعية في عملية الاختيار.



المصدر: إعداد الباحث.

يتبيّن من خلال الشكل رقم: (2-4) أنّ:

- بالنسبة للمؤسسات التجارية، التي تمثل 54.92% من مجموع المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، منها ما يقارب 80% تعتمد على معايير موضوعية في عملية اختيار قواها البيعية، في حين أنّ 20% الباقية منها لا تعتمد على معايير موضوعية في ذلك.
- بالنسبة للمؤسسات الخدمية، التي تمثل 34.43% من مجموع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، منها ما يقارب 82% تعتمد على معايير موضوعية في عملية اختيار قواها البيعية، أما باقي هذه المؤسسات، والممثلة بـ 20% لا تعتمد على معايير موضوعية في ذلك.
- بالنسبة للمؤسسات الصناعية، التي تمثل 10.65% من مجموع المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، منها 77% تعتمد على معايير موضوعية في عملية اختيار قواها البيعية، في حين أنّ 23% الباقية منها لا تعتمد على معايير موضوعية في ذلك.

مما سبق من قراءة للنتائج المتعلقة بمدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية نستخلص أنّ:

- هناك تقارب بين المؤسسات الاقتصادية وفقا لطبيعتها في الاعتماد على معايير موضوعية لاختيار قواها البيعية، إذ بلغت نسبة الاعتماد من المؤسسات التجارية، الخدمية، والصناعية على التوالي، 80%، 82%، و77%، ذلك ما لا يدل على وجود روابط بين طبيعة نشاط المؤسسة ومدى اعتمادها على معايير موضوعية في الاختيار؛
- ما يقارب 20% من المؤسسات التي الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة باختلاف طبيعتها لا تعتمد على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية، ذلك ما يستدعي التحليل وفقا لمتغير آخر، وقد اختار الباحث أصناف القوى البيعية كمتغير للتحليل لما له من علاقة مباشرة بعملية الاستخدام ومنه عملية الاختيار. (تحليل أصناف القوى البيعية تم التطرق إليه في الفصل الأول).

وقد تم الوصول إلى البيانات المتعلقة بالعلاقة بين اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعايير موضوعية في اختيار قواها البيعية ومختلف الأصناف التي تعتمد عليها بشكل أساسي في تشكيل قواها البيعية، باستخدام برنامج SPSS، حيث كانت النتائج وفق ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم: (2-4): العلاقة بين اعتماد المعايير الموضوعية للاختيار وأصناف القوى البيعية.

أصناف القوى البيعية	اعتماد معايير موضوعية في اختيار القوى البيعية		المجموع
	نعم	لا	
الأعوان الأجراء المتخصصون	121	00	121
السواح الوكلاء العارضون	26	00	26
السماسرة	35	01	36
الوكلاء	103	03	106
الوسطاء	9	68	77
المجموع	294	72	366

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

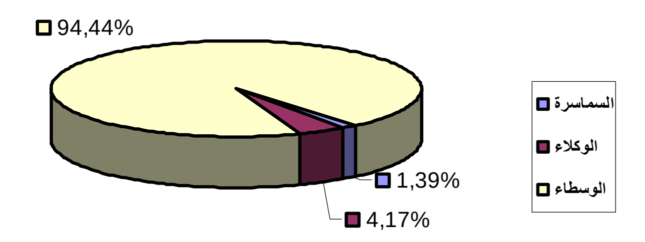
يتضّح من خلال الجدول رقم: (2-4) أنّ:

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعتمد بشكل أساسي على صنف الأعوان الأجراء المتخصصين تعتمد كليا (بنسبة 100%) على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية، ونفس الملاحظة المسجلة على المؤسسات التي تعتمد في تشكيل قواها البيعية على صنف السواح الوكلاء العارضين؛
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعتمد بشكل أساسي على صنف السماسرة، يعتمد 97.22% منها على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية، أما 2.78% الباقية منها لا يعتمد على معايير موضوعية في ذلك؛
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعتمد بشكل أساسي على صنف الوكلاء، منها 97.17% يعتمد على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية، أما الباقي(2.83%) منها فلا يعتمد؛
- المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد بشكل أساسي على صنف الوسطاء، يعتمد منها 11.69% فقط على معايير موضوعية في اختيار القوى البيعية، أما الباقي الأقوى أي ما يمثل 88.31% فهي لا تعتمد على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية.

والملاحظ من هذه القراءة للمعطيات أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعتمد بشكل أساسي على أصناف القوى البيعية الداخلية في تركيب قواها البيعية تعتمد كلها على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية، حيث أنّ عدم اعتماد المعايير الموضوعية يقتصر على المؤسسات التي تركز على أصناف القوى البيعية الخارجية في تشكيل قواها البيعية.

ويمكن توضيح المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد على القوى البيعية الخارجية في تركيب قواها البيعية ولا تعتمد على معايير موضوعية في اختيار ها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم:(2-5): رسم بياني يمثل المؤسسات التي تركز على القوى البيعية الخارجية ولا تعتمد على معايير موضوعية في اختيارها.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضّح من خلال الشكل أنّ 94.44% من المؤسسات الاقتصادية التي لا تعتمد على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية تعتمد خلال تشكيل هذه الأخيرة على صنف الوسطاء، في حين أنّ 5.56% منها فقط يعتمد على صنفي السماسرة والوكلاء، وذلك ما يستدعي البحث حول مسببات عدم اعتماد المؤسسات التي تركز على استخدام صنف الوسطاء لمعايير موضوعية في اختيار قواها البيعية.

وللتذكير يتميز صنف الوسطاء بأنهم يعملون لحسابهم الخاص، ويمكنهم التعامل مع عدد غير محدد من المؤسسات، كما أنهم غير مأجورين من طرف المؤسسة التي لا تمارس عليهم بدورها رقابة شاملة حول نشاطهم (أنظر الفصل الأول المبحث الأول)، ومنه يعتقد الباحث أنّ عدم اعتماد هذه المؤسسات على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية عموما وصنف الوسطاء الذي تركز عليه في تشكيل قواها البيعية خصوصا، نابع عن سببين رئيسيين.

يتجلى السبب الأول في محدودية العلاقة بين هذا الصنف من القوى البيعية والمؤسسة، أي بمعنى آخر محدودية وصاية المؤسسة عليه، وفي المقابل الحرية التي يتمتعون بها في التعامل مع باقي المؤسسات.

أما ثاني هذه الأسباب فيتمحور حول قيام الوسطاء بالعمل لحسابهم الخاص، أي بمعنى آخر استغلال رؤوس أموال مستقِلة عن المؤسسة في ممارسة نشاطهم، سواء فيما يتعلق بالتثبيتات المستخدمة أو في رؤوس الأموال الجارية، والتي لعلها تكون ممولة من طرف صناديق الدعم التابعة للدولة، كالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر....الخ.

ثانيا: تنويع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمسؤوليات اختيار ومصادر الحصول على القوى البيعية.

تبرز الغاية من التطرق إلى مدى تنوع الجهات تُسنَد إليها مسؤولية اختيار القوى البيعية بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الوقوف على مدى تقارب عملية الاختيار بينها من حيث الجودة، إذ أنّ إسناد هذه المسؤولية لذوي الخبرة والكفاءة في مجال عمل القوى البيعية يضمن على الأقل بلوغها إلى اختيار من بين المرشحين الأنسب لأداء الوظائف البيعية الشاغرة. أما الهدف من دراسة المصادر المعتمدة من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الحصول على قواها البيعية، فيتجلى في المقارنة بين هذه المؤسسات من حيث شمولية عملية الاختيار لأغلب الكفاءات البيعية المتاحة في سوق العمل الوطني.

1- إسناد مسؤولية اختيار القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يبيّن الجدول أدناه (رقم: 2-5) المعطيات الميدانية المجمعة حول إسناد مسؤولية اختيار القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة.

جدول رقم: (2-5): تنويع مسؤوليات اختيار القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

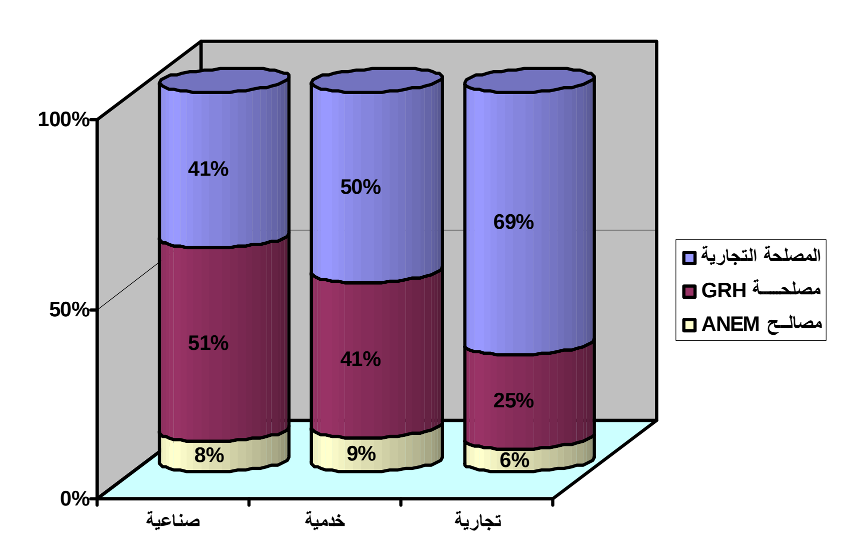
تسند مسؤولية الاختيار إلى	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
المصلحة التجارية	138	63	16	217	%59.29
مكاتب تشغيل متخصصة	00	00	00	00	%00.00
أشخاص ذوي خبرة	00	00	00	00	%00.00
غيرها(م.إدارة الموارد البشرية)	50	52	20	122	%33.33
غيرها(الوكالة. و. للتشغيل)	13	11	03	27	07.38%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم: (2-5) أنّ 59.29 % من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة تُسند بالدرجة الأولى مسؤولية اختيار قواها البيعية إلى مصالحها التجارية، و33.33 % منها إلى مصالحها لإدارة الموارد البشرية، أما 07.38% الباقية منها فإلى مكاتب الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)، والشكل البياني الموالي يوضح هذه المعطيات وفقا لطبيعة المؤسسات.



شكل رقم: (2-6): توزيع مسؤوليات اختيار القوى البيعية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.



المصدر: إعداد الباحث.

يتبيّن من خلال الشكل رقم: (2-6) أنّ:

- ما يقارب 69% من المؤسسات التجارية تعتمد في اختيار قواها البيعية على مصالحها التجارية، أما 25% منها فعلى مصالحها لإدارة الموارد البشرية (GRH)، في حين أن باقي هذه المؤسسات أي ما يمثل 06 % فهي تعتمد في اختيار قواها البيعية على الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) .
- ما يقارب 50% من المؤسسات الخدمية تُسند مسؤولية اختيار قواها البيعية إلى مصالحها التجارية، و41% منها لإدارة الموارد البشرية، أما باقي المؤسسات الخدمية والممثلة لنسبة 08% فهي تُسند مسؤولية اختيار قواها البيعية للوكالة الوطنية للتشغيل.
- ما يقارب 51% من المؤسسات الصناعية تُسند مهمة اختيار قواها البيعية إلى مصالحها لإدارة الموارد البشرية، و 41% منها إلى مصالحها التجارية، بيد أنّ 08% الباقية منها فهي تسند مهمة اختيار قواها البيعية إلى الوكالة الوطنية للتشغيل.

مما سبق من قراءة للنتائج المتعلقة بتوزيع مسؤوليات اختيار القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها نستخلص أنّ:

- هناك تقارب في توزيع مسؤوليات اختيار القوى البيعية بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها (تجارية، خدمية، صناعية)، حيث تُسند أغلب هذه المؤسسات مسؤولية اختيار قواها البيعية إلى الجهات الداخلية (المصلحة التجارية، ومصلحة إدارة الموارد البشرية)، إذ بلغت

نسب المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية التي تعتمد على هذه الجهات في اختيار قواها البيعية على التوالي؛ 94%، 91%، و92%؛

- لعل أهم دواعي إسناد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمسؤولية اختيار قواها البيعية وفق هذا المنهج هي:

أ. المسؤولية المسندة للمصالح التجارية في إبرام عقود التوزيع والبيع مع القوى البيعية الخارجية، خاصة الوكلاء و الوسطاء،

ب. المسؤولية المسندة لمصالح إدارة الموارد البشرية في اختيار رجال البيع الذين يحملون صفة موظف دائم بالمؤسسة،

ت. بالرغم من أنّ الدولة الجزائرية تمنح العديد من الامتيازات للمؤسسات التي تلجأ إلى مكاتب الوكالة الوطنية للتشغيل في التوظيف، إلا أنّ الاعتماد على هذه الأخيرة في مجال اختيار القوى البيعية لم يحض بالاهتمام المطلوب من قِبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2- تنويع مصادر الحصول على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تشير المعطيات الميدانية المجمعة حول مدى تنوع مصادر الحصول على القوى البيعية في عينة الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول التالي.

جدول رقم: (2-6): تنويع مصادر الحصول على القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

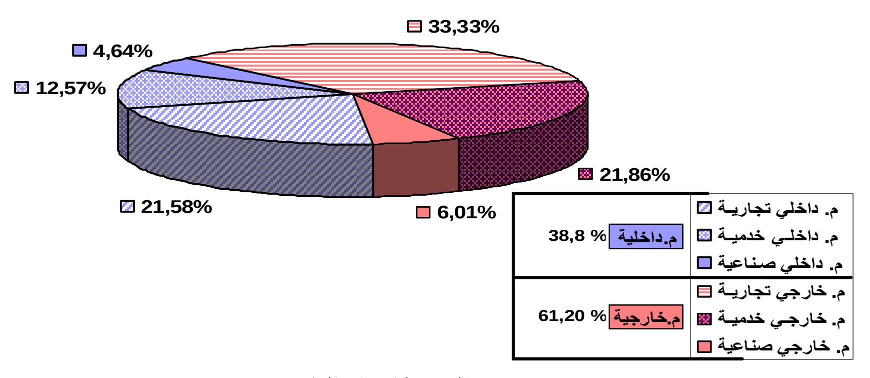
مصادر اختيار القوى البيعية	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
مصادر داخلية	79	46	17	142	%38.80
مصادر خارجية	122	80	22	224	%61.20
دون إجابة	00	00	00	00	%00.00
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبيّن من الجدول رقم: (2-6) أنّ 61.20 % من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد بالدرجة الأولى على المصادر الخارجية في الحصول على قواها البيعية، أما الباقي منها والممثل بنسبة 38.80 % تعتمد على المصادر الداخلية في الحصول على قواها البيعية. والشكل التالي يوضح توزيع هذه المؤسسات حسب طبيعتها.



شكل رقم: (2-7): تنوع مصادر الحصول على القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (2-7) أنّ المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد على مصادر خارجية في حصولها على القوى البيعية، تتشكل من 54.46 % مؤسسة ذات طابع تجاري، 35.71% مؤسسة ذات طابع خدمي، إضافة إلى 09.83 % مؤسسة ذات طابع صناعي.

وللذكر فإن المصادر الخارجية التي يمكن اعتمادها للحصول على القوى البيعية، تشتمل بالدرجة الأولى على الإعلانات بشتى أنواعها، الزيارات إلى الجامعات والمعاهد التكوينية، الانترنيت، المؤسسات الصديقة أو الحليفة، وكالات التشغيل وغيرها.

ولعل الإعلانات هي أكثر هذه المصادر شيوعا واستخداما في الدولة الجزائرية، وذلك نظرا لبساطتها وقلة تكاليفها، إضافة إلى مزايا أخرى، إلا أنه يعاب على أسلوب الإعلان استجابة أعداد كبيرة من المرشحين لنداء المؤسسة مما يُصعّب من عملية الاختيار، هذا في ظل عدم فرض المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لشروط محددة ودقيقة في محتوى الإعلان، أما في حالة قيامها بذلك فإنه يتيح للمنافسة قراءة أفكار وطموحات المؤسسة، ومنه العمل على استغلالها أو تحضير المقابل لمواجهتها.

كما يتبيّن كذلك من الشكل رقم: (2-7) أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعتمد بشكل أساسي على المصادر الداخلية في الحصول على قواها البيعية، تُشكل منها المؤسسات التجارية 55.63%، المؤسسات الخدمية 32.39%، والمؤسسات الصناعية 11.98%.

وعلى العموم تتضمن المصادر الداخلية للحصول على القوى البيعية التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية اللّجوء إليها على مسؤولي المبيعات بخبرتهم وممارستهم في الميدان، رجال البيع الحاليين بعلاقاتهم ومعاملاتهم اليومية مع المجتمع، النقل الوظيفي، والترقية...الخ.

ولعل أنّ، الترقية والنقل الوظيفي يشكلان أبرز المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية اللجوء إليها لاختيار قواها البيعية.

حيث تتمثل الترقية في نقل رجال البيع عبر السلم الوظيفي من رتبة إلى رتبة أعلى منها، وتعد هذه السياسة الأحسن على الإطلاق في تعيين مسؤولي الفِرق البيعية ومسؤولي المبيعات خاصة في حالة بنائها (الترقية) على عدالة وشفافية بين رجال البيع المرشحين، ووفقا لمعايير علمية موضوعية تحضى بالقبول العام في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ففي المحيط الداخلي يُجنب ذلك المؤسسة وقوع رجال البيع الذين لم يحضوا بها وغيرهم من الموارد البشرية في الإحباط جرّاء عدم عدالة معايير المؤسسة فيما يخص الترقية، أما في المحيط الخارجي فإن ذلك يعمل على جذب الكفاءات والمهارات البيعية من لدى المنافسة إلى المؤسسة، كما يخلق سمعة طيّبة لها وسط محيطها.

أما النقل الوظيفي فهو يُعنى بنقل موظفين من مصالح ووظائف أخرى بالمؤسسة إلى الوظيفة البيعية، وذلك دون شك لملاحظة المسؤولين لسلوكيات، مهارات، وإمكانات الذين وقع عليهم قرار النقل لممارسة وظائف القوى البيعية، هذا دون إهمال رغبتهم في ممارسة هذه الوظائف الجديدة.

بيد أنّ هذه المصادر وبالرغم من ايجابياتها، فقد تشوبها سلبيات عدة، أبرزها حرمان المؤسسة من الاستفادة من الخبرات التي قد يتوافر عليها سوق العمل الجزائري، وكذا حرمان الوظائف الأخرى بالمؤسسة الاقتصادية من موظفين ذوي خبرة وكفاءة في سبيل تدعيم القوى البيعية.

خلاصة ما سبق أنّ كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة تقوم بإجراءات لاختيار قواها البيعية، منها 80.33% تعتمد في ذلك على معايير موضوعية أي بمعنى المفاضلة بين المرشحين بناء على عناصر ومؤشرات تتعلق بالمهام التي تشتمل عليها وظيفة القوى البيعية، و19.67% تقوم بذلك وفق معايير لا تتعلق بالوظائف البيعية وهذا نظرا لمحدودية العلاقة بينها وبين أصناف القوى البيعية التي تستخدمها.

كما نستخلص أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة واضحة بين هذه المؤسسات فيما يتعلق بإسناد مهمة اختيار القوى البيعية، وبمصادر الحصول عليها.

المطلب الثاني: الاختبار الإحصائي لاستبيان اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بغرض التأكد من مدى صلاحية المحور الثاني من الاستبيان الذي يُعنى بالوقوف على عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وزيادة الموثوقية في صدق، وثبات الفقرات المعبّرة عنه، تم إخضاع المعطيات الميدانية المُجمّعة حول المحور المعني بواسطة 366 استبيان، للاختبار الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد كانت نتائج هذه الاختبارات على النحو التالي.

أولا: اختبار الصدق.

سيتم اختبار مدى صدق المحور الثاني من أداة الدراسة من خلال؛ اختبار صدق المحتوى، واختبار صدق التكوين الفرضي.

أ. **صدق المحتوى**: كما سبقت الإشارة إليه في الفصل السابق، يتم اختبار صدق المحتوى باستخدام اختبار t للعينة المفردة، حيث كانت نتائج الاختبار وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (2-7) : اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الثاني.

فقرات المحور الثاني	قيمة اختبار t	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	فرق المتوسطات	حدود فترة ثقة الاختبار عند مستوى ثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
A1	45.143	365	0.000	2.12842	2.0357	2.2211
A2	49.811	365	0.000	2.27869	2.1887	2.3686
A3	51.198	365	0.000	2.40164	2.3094	2.4939
A4	50.078	365	0.000	2.93716	2.8218	3.0525
A5	54.981	365	0.000	2.28142	2.1998	2.3630
A6	48.691	365	0.000	2.13934	2.0529	2.2257
A7	51.115	365	0.000	2.14208	2.0597	2.2245
A8	49.569	365	0.000	2.33060	2.2382	2.4230
A9	45.094	365	0.000	2.65847	2.5425	2.7744
A10	58.626	365	0.000	2.13934	2.0676	2.2111
A11	57.788	365	0.000	2.15301	2.0797	2.2263
A12	49.177	365	0.000	2.11202	2.0276	2.1965
إجمالي المحور(T)	68.711	365	0.000	2.30852	2.2424	2.3746

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم: (2-7) يتبين أنّ اختبار t للعينة المفردة حول صدق محتوى المحور الثاني من الاستبيان الذي يُعنى بدراسة اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قد أفرز عن النتائج التالية:

- قيمة الاختبار t لفقرات المحور الثاني، والتي تتراوح بين (45.09) و (58.62)، في حين أنّ قيمة الاختبار الإجمالية للمحور ذاته فهي تساوي (68.71)؛
- درجة الحرية للاختبار، والتي تساوي: n-1= 365 حيث n هي حجم العينة المعتمدة في المحور الثاني؛
- مستوى الدلالة المحسوب، وهو مساو لـ (0.00) لكل فقرات المحور الثاني، وكذا لإجمالي المحور ذاته؛
- الفرق بين متوسط العينة والفقرة المفحوصة، والذي يتراوح بين (2.11) و (2.93) لفقرات المحور الثاني، و يساوي (2.30) لإجمالي المحور ذاته؛
- حدود فترة ثقة الاختبار لكل فقرة من فقرات المحور الثاني، والتي تتراوح بين (2.02) و (2.82) في الحد الأدنى، و بين (2.19) و (3.05) في الحد الأقصى، أما بالنسبة لإجمالي المحور المذكور فقد سجل الاختبار (2.24) في الحد الأدنى و(2.37) في الحد الأقصى.

ومن نفس الجدول يتضح كذلك أنّ مستوى الدلالة المحسوب لجميع فقرات المحور الثاني من الاستبيان مساوية لـ (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به في الدراسة (Sig=0.05)، وذلك ما يُعتَبر إثباتا لصدق محتوى هذا المحور من الاستبيان، ولتعزيز هذا الإثبات يمكن مقارنة فرق المتوسطين للمجموع والذي يساوي (2.30) مع متوسط فترة ثقة الاختبار للمجموع، والذي يساوي (2.242+2.374)÷2 = 2.30.

ب. صدق التكوين الفرضي: تم اختبار صدق التكوين الفرضي للمحور الثاني من الاستبيان باستخدام معامل بيرسون للارتباط، الذي يشير بدوره أنّ الأداة تتمتع بقوة صدق التكوين الفرضي في حالة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني وإجمالي المحور ذاته، والجدول التالي يبيّن نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي للمحور المذكور.

جدول رقم:(2-8) : اختبار التكوين الفرضي لفقرات المحور الثاني.

فقرات المحور الثاني	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	إ. المحور(T)
قيمة معامل الارتباط	.901**	.908**	.760**	.577**	.928**	.780**	.698**	.800**	.656**	.584**	.462**	.766**	1
مستوى الدلالة المحسوب	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	[redacted]
حجم العينة	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم: (2-8) إلى أنّ هناك علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني وإجمالي المحور ذاته، وذلك ما تُظهره إشارة: **XX في كل خانات سطر الجدول الخاص بقيم معامل الارتباط لبيرسون، حيث تعني هذه الإشارة أنّ هناك علاقات ارتباط طردية(لوجود إشارة موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.00) أقل من مستوى المعنوية المعمول به (0.05).

أما عن شدّة الارتباط فقد كانت قوية بين أغلب فقرات المحور الثاني وإجمالي المحور حيث بلغت إلى أقصاها بين الفقرة (A5) وإجمالي المحور، أين بلغت (0.92)، عدا درجة ارتباط الفقرة (A11) مع إجمالي المحور التي كانت متوسطة حيث بلغت شدته (0.46).

وبما أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني وإجمالي المحور المذكور، فإنه يمكن الحكم أنّ محور الاستبيان المتعلق باختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتمتّع بخاصية قوة الصدق التكويني.

ثانيا: اختبار الثبات.

تم اختبار ثبات الفقرات المدرجة في المحور الثاني من أداة الدراسة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach).

وكانت نتائج الاختبار وفق ما يبيّنه الجدول التالي:

جدول رقم:(2-9): اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثاني.

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.919	12

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم: (2-9) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 91.9% وهي أكبر من 80%، مما يدل على أنّ ثبات الفقرات المدرجة في المحور الثاني من الاستبيان "ممتاز"، وهي لا تتأثر بأخطاء الصدفة التي قد تحدث، كما أنّ هذه النتيجة قد تحققت دون حذف أي فقرة من الفقرات المشكّلة للمحور وذلك ما يبينه الرقم (12) في الجدول أعلاه (رقم:2-9)، والذي يُعبّر عن عدد الفقرات المدرجة في المحور المذكور.

خلاصة ما سبق، أنه ومن خلال نتائج الاختبارات الإحصائية التي خضع لها المحور الثاني من الاستبيان سواء من جانب الصدق أو الثبات، يمكن الحكم بصلاحيته للاستخدام في دراسة عملية اختيار وتعيين القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج استبيان اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الجزائرية.

يحتوى المحور الثاني من الاستبيان المتعلق اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اثنتي عشرة فقرة، خُصّصت أربعة فقرات منها لدراسة المتغيرات ذات العلاقة بعملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و نفس العدد للوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتحضير المسبق لعملية اختيار قواها البيعية، وأربعة أخرى لمعرفة مدى تسلسل وترابط المراحل المتبعة لاختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وسوف يُستخدم في تحليل المعلومات المجمعة ميدانيا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعمل على أساس المعايير المبينة في الجدول أدناه:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ومنه تكون طول الفترة المُعبّرة عن كل إجابة هي (5-1)÷5= 0.8 ، وتكون مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة وفقا لما يلي:

- [1.00- 1.80 [غير موافق بشدة؛
- [1.80- 2.60 [غير موافق؛
- [2.60- 3.40 [محايد؛
- [3.40- 4.20 [موافق؛
- [4.20- 5.00 [موافق بشدة.

أولا: دراسة المتغيرات ذات العلاقة بعملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

للوقوف على جهود المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لدراسة المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، تم إدراج أربعة فقرات أساسية ضمن المحور الثاني من الاستبيان؛ خُصّصت الفقرة الأولى (A1) للاطلاع على فعالية الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاستقطاب مواردها البشرية عموما ذلك باعتبار القوى البيعية جزء منها، أما الفقرة الثانية (A2) فقد أُدرجت بغرض معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختيار أفراد قواها البيعية خاصة من حيث التركيز على استقطابهم، في حين أنّ الفقرة الثالثة (A3) فقد كان الغرض من إدراجها هو الوقوف على الجهود التي تبذلها هذه المؤسسات لتحديد ودراسة مختلف العوامل المؤثرة على عملية اختيار وتعيين القوى البيعية، أما الفقرة الأخيرة (A4) فقد كان الهدف من إدراجها هو معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدراسة تأثير مرحلة الاختيار والتعيين على المراحل الأخرى من مسار تسيير القوى البيعية، وقد كانت النتائج المحصلة من الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (2-10): نتائج مقياس ليكارت حول دراسة المتغيرات ذات العلاقة بعملية الاختيار والتعيين.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A1	تملك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إستراتيجية فعالة لاستقطاب الموارد البشرية	2.1284	0.9020	غ موافق
A2	تولي المؤ. الاقت. الجزا. اهتماما معتبرا لاختيار أفراد قواها البيعية خاصة من حيث التركيز على استقطابهم	2.2787	0.8751	غ موافق
A3	تعمل المؤ. الاق الجزا. على دراسة كل العوامل التي قد تؤثر على عملية اختيار وتعيين قواها البيعية.	2.4016	0.8974	غ موافق
A4	تعمل المؤ. الاق الجزا. على دراسة تأثير مرحلة الاختيار والتعيين على باقي مراحل تسيير قواها البيعية.	2.9372	1.1220	محايد
T1	تعمل المؤ. الاق الجزا. على تحديد ودراسة كل المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بعملية اختيار وتعيين قواها البيعية	2.4365	0.7911	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه (رقم: 2-10) أنّ الجزء الأول من المحور الثاني (T1) المتعلق بالوقوف على الجهود التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لدراسة مختلف المتغيرات ذات العلاقة بعملية اختيار وتعيين قواها البيعية، يقع في مجال عدم الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.43) وانحراف معياري بلغ (0.79).

والملاحظ أنّ هذا الاتجاه لم ينتج عن ردود المستجوَبين حول جميع الفقرات المكوِّنة لهذا الجزء من المحور الثاني، فبالرغم من وقوع متوسط إجابات العينة الخاضعة للدراسة حول الفقرات (A1)، (A2)، و(A3) في مجال عدم الموافقة بانحراف معياري أقل من الواحد، إلا أنّ الفقرة (A4) التي تُعنى بالوقوف على مدى تأثير مرحلة الاختيار والتعيين على باقي مراحل تسيير القوى البيعية خرجت عن نطاق باقي الفقرات حيث وقع تشتت كبير في ردود المستجوَبين عنها، أين تجاوز الانحراف المعياري الواحد إذ بلغ (1.12)، وصب الاتجاه العام للإجابات في مجال المحايدة.

ثانيا: التحضير لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتحضيرات التمهيدية استعدادا لاختيار وتعيين القوى البيعية، تم إدراج أربعة فقرات أساسية ضمن هذا المحور من الاستبيان، خُصّصت الفقرة الأولى (A5) للوقوف على مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على نتائج عملية تحليل الوظائف البيعية في تحديد متطلباتها من القوى البيعية، أما الفقرة الثانية (A6) فقد تم إدراجها لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحديد الخصائص المميزة للقوى البيعية بُغية الوصول إلى الاختيار السليم لرجال البيع، بيد أنّ الفقرة الثالثة (A7) فقد كان الغرض من إدراجها هو الوقوف على مدى اعتمادها على معايير الخبرة والكفاءة في إسناد مسؤوليات اختيار قواها البيعية، في حين أنّ إدراج الفقرة الأخيرة (A8) كان للتعرّف على مدى تنويع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمصادر التي تعتمد عليها في الحصول على قواها البيعية، وقد كانت النتائج المحصلة من الدراسة الميدانية وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (2-11): نتائج مقياس ليكارت حول التحضير لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A5	تعتمد المؤ. الاق. الجزائرية على نتائج تحليل وظائفها البيعية في تحديد متطلباتها من القوى البيعية	2.2814	0.7938	غ موافق
A6	تقوم المؤ. الاق. الجزائرية بتحديد الخصائص المميزة لقواها البيعية قصد بلوغ الاختيار السليم لها	2.1393	0.8405	غ موافق
A7	تُسند المؤ. الاق. الجزا. مهمة اختيار قواها البيعية إلى الجهات المعنية حسب معايير الخبرة والكفاءة	2.1421	0.8017	غ موافق
A8	تسعى المؤ. الاقتصادية الجزائرية إلى تنويع مصادر حصولها على القوى البيعية قدر الإمكان	2.3306	0.8990	غ موافق
T2	تسهر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مسبقا على التحضير الجيد لاختيار قواها البيعية بنجاح	2.2234	0.7213	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم: (2-11) أنّ الجزء الثاني من المحور الثاني (T2) المتعلق بالوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتحضير المسبق لاختيار قواها البيعية، يقع في مجال عدم الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.22) وانحراف معياري بلغ (0.72)،

والملاحظ أنّ هذه النتيجة جاءت تعبيرا عن ردود المستجوَبين على كل الفقرات المكونة لهذا الجزء من المحور الثاني، حيث لم يوافق أغلبهم على محتوى الفقرات الأربعة، وبنفس مستوى التشتت في إجاباتهم تقريباً.

بيد أنّ أكثر هذه الفقرات تشتتا كانت الفقرة الرابعة (A8) المدرجة حول مساعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتنويع مصادر حصولها على القوى البيعية، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.89).

ثالثا: سيرورة مراحل اختيار وتعيين القوى البيعية.

بغرض الوقوف على جدية، تناسق، وتسلسل الإجراءات المتخذة من قِبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أثناء تنفيذها لمراحل اختيار وتعيين قواها البيعية، أدرج الباحث أربعة فقرات أساسية ضمن الاستبيان المخصّص لهذا المحور من الدراسة، كان الغرض من إدراج الفقرة الأولى (A9) هو التعرف على العناية التي توليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاستقبال طلبات التوظيف ودراستها بعناية خلال المرحلة المبدئية من سلسلة المراحل المتبعة لاختيار وتعيين القوى البيعية، أما الفقرة الثانية (A10) فقد تم إدراجها لمعرفة مدى تركيز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الجدية في مرحلة المقابلة الشخصية من خلال إجرائها تحت إشراف مختصين في جو يسوده عدم التحيز اتجاه أي مرشح، والموضوعية في مجالات النقاش، في حين أنّ الفقرة الثالثة (A11) فقد أُدرِجت بهدف الوقوف على مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمختلف أساليب الاختبار والمفاضلة بين المرشحين لاختيار الأكثر تناسبا ومتطلبات الوظائف البيعية الشاغرة، بيد أنّ الفقرة الأخيرة (A12) فقد أدرجها الباحث بغرض التعرف على مدى إلتزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمتابعة رجال البيع الجدد أثناء فترة التجربة والاعتناء بهم، وقد كانت النتائج المحصلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يُبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (2-12): نتائج مقياس ليكارت حول سير مراحل عملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A9	تعمل المؤ. الاق. الجزائرية خلال المرحلة المبدئية للاختيار على استقبال طلبات التوظيف ودراستها بعناية	2.6585	1.1278	محايد
A10	تتم مرحلة المقابلة الشخصية تحت إشراف مختصين في جو يسوده عدم التحيز والموضوعية	2.1393	0.6981	غ موافق
A11	تعمل المؤ. الاق. الجزائرية خلال مرحلة الاختبار على المفاضلة بين المرشحين الأكثر تناسبا ومتطلبات الوظيفة	2.1530	0.7127	غ موافق
A12	تقوم المؤ. الاقتصادية. الجزائرية بمتابعة وتوجيه رجال البيع الجدد بعناية أثناء فترة التجربة	2.1120	0.8216	غ موافق
T3	تتبع المؤ. الاقت. الجزائرية خطوات متسلسلة ومترابطة، تسودها الجدية في اختيار وتعيين قواها البيعية	2.2657	0.6236	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

من خلال الجدول رقم: (2-12) يتضح أنّ الجزء الثالث من المحور الثاني (T3) المدرج لمعرفة مدى إتباع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لخطوات متسلسلة ومترابطة تسودها الجدية في اختيار وتعيين قواها البيعية يقع في مجال عدم الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.26) وانحراف معياري بلغ (0.62).

والملاحظ من خلال الجدول رقم: (2-12) كذلك أنّ هذا الاتجاه الذي سلكته إجابات العينة الخاضعة للدراسة في هذا الجزء من المحور المذكور(T3)، لم ينتج عن الردود حول كل الفقرات المشكّلة له، فبالرغم من إجماع أغلبية المستجوَبين على الفقرات (A10)، (A11)، و(A12) بعدم الموافقة على ما ورد فيها، وبانحرافات معيارية متقاربة أقل من الواحد، إلا أنّ الإجابات المسجلة حول الفقرة الأولى (A9) كانت في غاية التشتت، إذ بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.12)، وبين المؤيدين لما ورد في الفقرة والمعارضين، وقعت متوسط الإجابات في مجال المحايدة، بالرغم من أنها تميل أكثر إلى عدم الموافقة كونها تقع في بداية المجال المذكور.

المطلب الرابع: مناقشة فرضية الدراسة المتعلقة باختيار وتعيين قوى البيع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فيما سبق من هذا المبحث، سوف يتم مناقشة الفرضية الثانية للدراسة، والتي تتمحور حول " أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم باختيار وتعيين قواها البيعية بناءً على معايير موضوعية شكلية، وهي لا تملك سياسة فعّالة لاستقطاب الأفراد، ولا تعمل على التحضير المسبق لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، ولا على إتباع خطوات منهجية في تنفيذها " ، ومنه يمكن تحديد الأجزاء الأساسية التي تتضمنها هذه الفرضية فيما يلي:

- أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم باختيار قواها البيعية بناءً على معايير موضوعية؛ وهو ما تم إثباته خلال المطلب الأول من هذا المبحث حيث تبيَّن أنّ 80.33 % من المؤسسات الخاضعة للدراسة في هذا المحور تعتمد على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية، كما تمّ تعزيز هذا الإثبات من خلال؛ تبرير أسباب عدم اعتماد باقي المؤسسات على معايير موضوعية في اختيار قواها البيعية والتي تمثل 19.67 % من المؤسسات المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، والوقوف على مدى تنوع مسؤوليات ومصادر اختيار القوى البيعية بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وهو ما يُعد من دعائم إثبات الاعتماد على معايير موضوعية للاختيار والتعيين في هذه الأخيرة.

- أنّ المعايير الموضوعية المُعتمدة من قِبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاختيار وتعيين قواها البيعية شكلية وغير مدروسة، وهي لا تملك أي سياسة فعّالة لاستقطاب الأفراد، ولا تعمل على

التحضير المسبق لعملية اختيار وتعيين قواها البيعية، كما أنها لا تتبع في ذلك خطوات منهجية؛ وهو ما سنحاول اختباره فيما يلي.

سيتم التأكد من صحّة هذا الجزء من الفرضية الثانية، بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل 366 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة، وذلك بعد اختبار صلاحيتها (النتائج) للحكم.

ولاختبار صلاحية هذه النتائج للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الثانية للدراسة، سوف يقوم الباحث على إجراء عدة اختبارات باستخدام (SPSS)، تتمثل هذه الاختبارات فيما يلي:

أولا: اختبار كاي^2 (Chi-deux) : لمعرفة هل هناك اختلاف في الإجابات حول المحور الثاني تبعا لخصائص العينة (طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ تجارية، خدمية، صناعية)، وذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): لا يوجد اختلاف في الإجابات حول المحور الثاني بين المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): يوجد اختلاف في الإجابات حول المحور الثاني بين المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

ثانيا: اختبار ليفن (Levene): لإجراء اختبار التجانس، حيث يشير هذا المقياس إلى مدى وجود تجانس في ردود المستجوَبين على المحور الثاني تبعا لخصائص العينة (طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ تجارية، خدمية، صناعية)، وذلك بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): تباين إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الثاني متساوي. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): هناك على الأقل صنفين من المؤسسات (التجارية، الخدمية، الصناعية) تباين إجاباتها على المحور الثاني غير متساوي. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

ثالثا: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الثاني وفقا لطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة (تجارية، خدمية، صناعية)، وذلك بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية(H_0):** لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الثاني. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة(H_1):** توجد فروق بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الثاني. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

رابعا: اختبار بيرسون للارتباط (Correlation de Person): لمعرفة نوع الارتباط وقوته بين أجزاء المحور الثاني وإجمالي المحور ذاته عند مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به (0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية(H_0):** لا توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أحد أجزاء المحور الثاني وإجمالي المحور ذاته. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة(H_1):** توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كل جزء من أجزاء المحور الثاني وإجمالي المحور ذاته. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

وقد كانت نتائج هذه الاختبارات وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (2-13): ملخص اختبارات نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

أجزاء المحور الثاني	اختبار كاي^2	اختبار ليفن	اختبار التباين	اختبار الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الجزء الأول T1	Val.=21.02	St. Levene=0.830	F=0.125	0.928**	2.4365	0.7911	غ موافق
	Sig= 0.396	Sig= 0.437	Sig= 0.882	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 20	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
الجزء الثاني T2	Val.=30.12	St. Levene=0.037	F=0.062	0.926**	2.2234	0.7213	غ موافق
	Sig= 0.262	Sig= 0.964	Sig= 0.940	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 26	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
الجزء الثالث T3	Val.=20.47	St. Levene=0.201	F=0.557	0.844**	2.2657	0.6236	غ موافق
	Sig= 0.554	Sig= 0.818	Sig= 0.573	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 22	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
إجمالي المحور الثاني T	Val.=49.81	St. Levene=0.179	F=0.180	1	2.3085	0.6427	غ موافق
	Sig= 0.637	Sig= 0.836	Sig= 0.835	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 54	dd1= 2	dd1= 2	N= 379	N= 366	N= 366	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

يتّضِح من خلال الجدول رقم: (2-13) أنّ الاختبارات الإحصائية التي خضعت إليها نتائج المحور الثاني من الاستبيان تشير إلى الأحكام التالية:

- لا توجد علاقة بين ردود المستجوَبين وطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سواء فيما ما يتعلق بأجزاء المحور الثاني أو بإجمالي المحور ذاته، حيث تُظهر نتائج اختبار كاي^2 أنّ قيمة الاختبار تتراوح بين (20.47) و(30.12) للأجزاء، في حين أنها بلغت (49.81) لإجمالي المحور، أما مستوى الدلالة فهو أكبر من (0.05) لكل أجزاء المحور الثاني، وكذلك لإجمالي المحور المذكور الذي بلغ (Sig = 0.63> 0.05)، ومنه يمكن الحكم بأنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة وفقا لطبيعتها؛

- تباين إجابات المؤسسات التجارية، والخدمية، والصناعية متساوي، إذ بلغت قيمة اختبار ليفن لإجمالي المحور الثاني (0.17) بواقع دلالة (0.83) (أكبر من 0.05)، وهي نفس الحالة التي يُشير إليها المقياس في الإجابات حول كل أجزاء المحور الثاني (T1)، (T2)، و(T3) أين بلغ مستوى الدلالة على التوالي: (Sig = 0.43)، (Sig =0.96)، و(Sig =0.81) كلها أكبر من (0.05)، ومنه يمكن الحكم بأنّ هناك تجانس في إجابات العينة على المحور الثاني تبعا لطبيعتها؛

- يُشير اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ قيمة اختبار التباين (F) للمحور الثاني بلغت (0.18) بمستوى دلالة قدرها (0.83) وهي أكبر من (0.05)، وفي نفس السياق جاءت نتائج الاختبار لأجزاء المحور المذكور (T1)، (T2)، (T3) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على التوالي؛ (0.88)، (0.94)، (0.57) وهي أكبر من (0.05)، ومنه يمكن الحكم بأنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الثاني تبعا لطبيعة المؤسسة،
- يُشير اختبار الارتباط لبيرسون أنّ هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعمول به (0.05) بين كل جزء من أجزاء المحور الثاني وإجمالي المحور ذاته، وأنّ هذه العلاقة طردية تبلغ شدتها بين الأجزاء (T1)، (T2)، (T3) وإجمالي المحور على التوالي (0.92)، (0.92)، (0.84)، ومنه يمكن الحكم بأن هناك ارتباط طردي قوي (شديد) بين كل جزءٍ من أجزاء المحور الثاني وإجمالي المحور ذاته.

مما سبق تتبيّن صلاحية النتائج المُتوصّل إليها حول المحور الثاني، للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الثانية للدراسة، حيث يتبيّن من الجدول (2-13) أنّ المتوسط الحسابي لإجمالي المحور الثاني يشير أنّ اتجاه متوسط الإجابات حوله كان في مجال "غير موافق" بقيمة قدرها (2.30)، وبانحراف معياري قدره (0.64)، ومنه يمكن الحكم بصحة الجزء الثاني من الفرضية الثانية.

وبذلك تتأكّد صحة الفرضية الثانية للدراسة التي مفادها:

" أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم باختيار وتعيين قواها البيعية بناءً على معايير موضوعية شكلية، وهي لا تملك سياسة فعّالة لاستقطاب الأفراد، ولا تعمل على التحضير المسبق لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، ولا على إتباع خطوات منهجية في تنفيذها".

خلاصة.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية في أربعة مباحث أساسية.

تم في المبحث الأول استعراض محدِّدات عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم استظهار علاقة مختلف العناصر المؤثرة والمتأثرة بعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، بما في ذلك إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية باعتبارها من أهم العناصر المؤثرة، من خلال توسيع قاعدة الاختيار.

وفي المبحث الذي يليه، تم التطرق إلى مختلف العمليات والإجراءات الضرورية لتحضير الجو الملائم لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، حيث تبيّن أنّ الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف البيعية يُعَد من المتطلبات الأساسية لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى البيعية، وكذا الخصائص التي يجب أن تتميّز بها هذه الأخيرة، ومن هذه المتطلبات أيضا تحديد مصادر الحصول على القوى البيعية.

أما في ثالث هذه المباحث فقد تم خلاله مناقشة مختلف الخطوات المنهجية لتنفيذ عملية اختيار وتعيين القوى البيعية، أين اتضح أنّ هذه العملية تتم عبر مراحل متسلسلة، يُعد إتباعها ضرورياً لبلوغ الفعالية المطلوبة في عملية الاختيار والتعيين.

وخلال المبحث الختامي تم إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أين اتضح أنّ هذه الأخيرة وبالرغم من اعتمادها على معايير موضوعية في اختيار وتعيين قواها البيعية إلا أنها لا تزال بعيدة عن اكتساب الفعالية المطلوبة للبلوغ بعملية اختيار وتعيين القوى البيعية إلى المستوى المعياري النظري، فقد خلُصت الدراسة في هذا الفصل إلى أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تمتلك سياسة فعالة لاختيار وتعيين القوى البيعية.

الفصل الثالث:

تدريب القوى البيعية

تمهيد.

يمثل التدريب المرحلة الثانية من مسار تسيير القوى البيعية، ويعتبر من أهم الاستثمارات التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة نظرا لدوره الهام في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية عموما والقوى البيعية على وجه الخصوص، وهذا ما يبرّر ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بعملية تدريب قواها البيعية.

فاستمرارية نجاح المؤسسة الاقتصادية بعد اختيار وتعيين رجال البيع ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة، يتطلب القيام بتدريب فعّال لصقل هذه الكفاءات وتوجيه المهارات التي تم استقدامها، خاصة في ظل ارتفاع تكاليف العملية التدريبية.

ويتطلب بلوغ المؤسسة إلى وضع برنامج تدريبي فعّال للقوى البيعية، إتباع مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تحسين الأداء البيعي بأقل التكاليف الممكنة، انطلاقا من البحث عن مختلف النقائص الموجودة لدى القوى البيعية ليتم ترجمة ذلك على شكل أهداف، ومن ثم تصميم البرنامج التدريبي بالشكل الذي يسمح بتحقيق هذه الأهداف، والسهر على تنفيذه من خلال توفير مختلف الظروف والوسائل التي يتطلبها، ليتسنى في الأخير تقويم مدى نجاح العملية التدريبية التي خضعت لها القوى البيعية. ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية.

يعنى المبحث الأول باستقراء آثار التدريب على أداء القوى البيعية، من خلال تحديد مختلف الجوانب التي تتضمّنها العملية التدريبية والعناصر المُحددة لأداء القوى البيعية، لتُحدَّد على ضوئها الاحتياجات التدريبية لدى رجال البيع ومختلف العراقيل التي من شأنها التأثير على العملية.

أما المبحث الثاني فيستعرض مختلف مراحل تصميم وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية، انطلاقا من تحديد الأهداف المسطرة للبرنامج التدريبي، مرورا بتحديد محتوى هذا البرنامج، فوسائل تنفيذه، إلى غاية تحديد الظروف الملائمة لتنفيذه.

في حين أنه سيتطرق المبحث الثالث إلى عملية تقويم البرنامج التدريبي بغرض التَحقّق من مدى نجاح أو فشل العملية، وذلك من خلال تقويم شتى المجالات التي يحتويها البرنامج باستخدام وسائل مختلفة لضمان دقّة وحيادية عملية التقويم،

وسيتم خلال المبحث الختامي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا خلال ما سبق من الفصل على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة بغرض الوقوف على مستوى التدريب الذي تخضع إليه القوى البيعية العاملة لصالحها.

المبحث الأول: التدريب وأثره على أداء القوى البيعية.

إنّ القوى البيعية تحتاج إلى التدريب مهما بلغت مؤهلات ومهارات رجال البيع المشكلين لها، وذلك لما للعملية التدريبية من أثار على تحسين قدراتهم في أداء الوظائف البيعية المسندة إليهم، إذ أنها تُعد السبيل الوحيد المطروح أمام المؤسسة لصقل مهارات القوى البيعية بالشكل الذي يتلاءم ومسايرتها للتطورات والتغيرات الحاصلة في المؤسسة ومحيطها.

المطلب الأول: ماهية تدريب القوى البيعية.

إنّ القوى البيعية كغيرها من الموارد البشرية العاملة لصالح المؤسسة بحاجة إلى تطوير قدراتها ومهاراتها بالشّكل الذي يسمح لها بمواكبة التطورات الرّاهنة، وهذا ما تُعنى به عملية التدريب، ومنه سنتطرق فيما يلي مختلف المعاني الدالة على هذه العملية، إضافة إلى أهميتها في إعادة تأهيل القوى البيعية.

أولا: تعريف عملية تدريب القوى البيعية.

يعرّف التدريب عامة على أنه:

- العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات، وإعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللاّزم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة؛[1]
- نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد على أداء العمل وصقل هذه القدرات، أو أنه وسيلة عملية وعلمية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المُحققة من جهة أخرى؛[2]
- عملية مخطّطة ومنظّمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب الموظفين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصّصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم، بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة؛[3]
- التدريب عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة، وهي استثمار في الرأسمال البشري يُجيز تحسين مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية وتطوير موقعها الاستراتيجي؛[4]
- عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تَنقُصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة.[5]

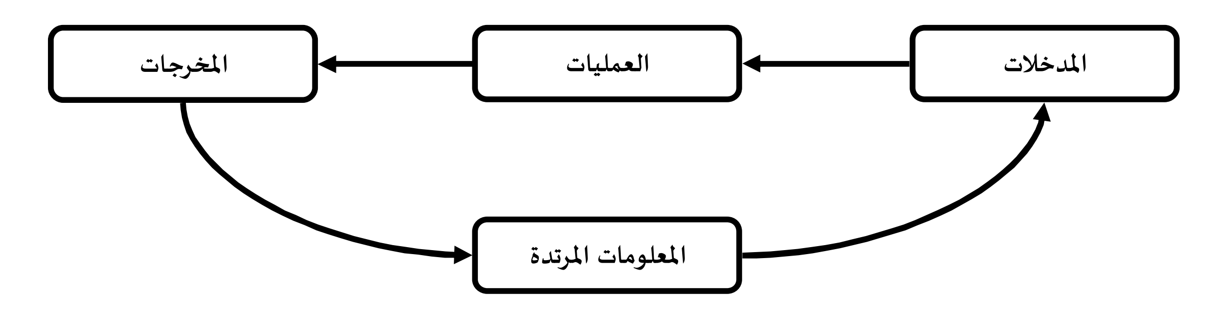
---

[1]: كشواي باري: تع قسم الترجمة بدار الفاروق: إدارة الموارد البشرية، ط$_2$، دار الفاروق، مصر، 2006، ص.118.
[2]: أنس شكشك:علم النفس الإداري، ط$_1$، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، سورية، 2009، ص.103.
[3]: عيسى ملدعون، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2012، ص.03.
[4]: S. A Benraouane: Le Management des Ressources Humaines, OPU, Algérie, 2010, P.177.
[5]: مهدي حسن زوليف: إدارة الأفراد، ط$_1$، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.113.

مما سبق نستخلص أنّ تدريب القوى البيعية هو، تلك العملية المرتّبة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى رفع الرصيد المعرفي لدى رجال البيع بما يُمكّنهم من مواكبة تحولات المحيط، وصقل المهارات المتوفرة لديهم بما يضمن الفعالية في أدائهم، وترشيد سلوكياتهم بما يُسهّل بلوغ الأهداف المسندة إليهم.

ومنه يمكن القول أنّ عملية تدريب القوى البيعية عبارة عن نظام متكامل يشتمل على: مدخلات، عمليات، مخرجات، ومعلومات مرتدة، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل البياني التالي:

شكل رقم(3-1): نظام عملية تدريب القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث.

تتمثّل المدخلات في كافة المستلزمات التي تتطلبها عملية تدريب القوى البيعية، وتشتمل هذه المستلزمات على:

- **المدخلات البشرية**: تتمثل في فِرق التدريب (المكلَّفين بالتدريب)، رجال البيع الخاضعين للتدريب، ومُراقبي العملية التدريبية؛
- **المدخلات المادية**: تشتمل على كل الوسائل والأدوات التي ستستخدم في عملية التدريب، بما في ذلك المعلومات التي ستقدم لرجال البيع الخاضعين للتدريب؛
- **الظروف المتعلقة بالتدريب**: تتمثل في مكان القيام بالعملية التدريبية، والزمان الذي يُبرمج فيه التدريب، إذ يُشترط ملاءمة كلا منهما لنجاح العملية التدريبية.

أما العمليات فيقصد بها معالجة المدخلات السابقة للحصول على النتائج المرجوة، وتتمثل هذه المعالجة في تنفيذ البرنامج المسطر لتدريب القوى البيعية باستخدام كافة الوسائل المتاحة؛

وبالنسبة لمخرجات عملية تدريب القوى البيعية فتتمثل في نتائج عمليات التدريب، ويمكن أن تشتمل هذه النتائج على:

- **نتائج متعلقة بالقوى البيعية**: تتمثل في المعارف الجديدة والمؤهلات المكتسبة، وتحسن السلوك، جرّاء خضوع رجال البيع للتدريب؛

- **نتائج متعلقة بالمؤسسة:** تتمثل في الأثر المباشر لعملية التدريب على القوى البيعية، حيث ينعكس ذلك على فعالية مردودية الوظائف البيعية للمؤسسة.

أما المعلومات المرتدة فتتمثل في نتائج المقارنة بين ما هو مخطط له من أهداف لعملية تدريب القوى البيعية والمخرجات المتحصّل عليها فِعلا بعد إتمام تنفيذ البرنامج التدريبي.

ثانيا: أهمية تدريب القوى البيعية.

تسعى المؤسسة من خلال قيامها بتدريب القوى البيعية، إلى الرّقي بهذه الأخيرة إلى المستوى المناسب وذلك في شتى النواحي التي تمسها العملية التدريبية. ولهذه العملية أهمية بالغة بالنسبة للقوى البيعية والمؤسسة على حدٍ سواء.

فبالنسبة للقوى البيعية، تتمثل أهمية التدريب في تزويد رجال البيع بالمعلومات الحديثة حول الطرائق والوسائل المستخدمة خاصة، إضافة إلى إحداث تغييرات ايجابية على التصرفات التي يقومون بها والسلوكيات التي اعتادوا عليها، كما أنّ التدريب يعمل أيضا على تطوير مؤهلات القوى البيعية لتُواكب الظروف والمتغيرات السائدة في مجال عملها، ومنه فالتدريب يسعى إلى تحسين أداء القوى البيعية وبالتالي رفع كفاءاتها في أداء المهام المسندة إليها، ذلك ما يؤدي إلى ارتفاع أجور ومكافآت رجال البيع خاصة في حالة اعتماد المؤسسة على طريقة العمولات أو العِلاوات في تحفيزها.

أما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فتتجلى أهمية العملية التدريبية في مساهمتها بشكل فعال في بلوغها (المؤسسة) للأهداف المسطرة، ويعمل التدريب أيضا على توفير جهد البحث عن الكوادر البيعية في المستقبل من خلال تحضير رجال البيع الحاليين لتولي مهام القيادة البيعية، كما يُعتبر التدريب أداة مهمة لزيادة الرضا الوظيفي لدى القوى البيعية ومنه تعزيز روح تَحمُّل المسؤولية لدى رجال البيع، وبالتالي تسهيل عملية متابعتهم ومراقبتهم على المؤسسة، إضافة إلى ذلك يساهم التدريب في اكتساب المؤسسة لقدرات تنافسية تُمكِّنها من دحر المنافسة والسيطرة على أسواق جديدة أو على الأقل الحفاظ على الأسواق الحالية. هذا ويساهم تدريب القوى البيعية أيضا في تخفيض التكاليف، خاصة تلك المتعلقة بعمليات البيع، فكلما كانت القوى البيعية مؤهلة كلما زادت فعاليتها في أداء المهام المسندة إليها، ذلك ما يوفّر على المؤسسة تكاليف معتبرة كالمتعلقة بالصفقات الفاشلة، التنقيب عن الزبائن، وغيرها.

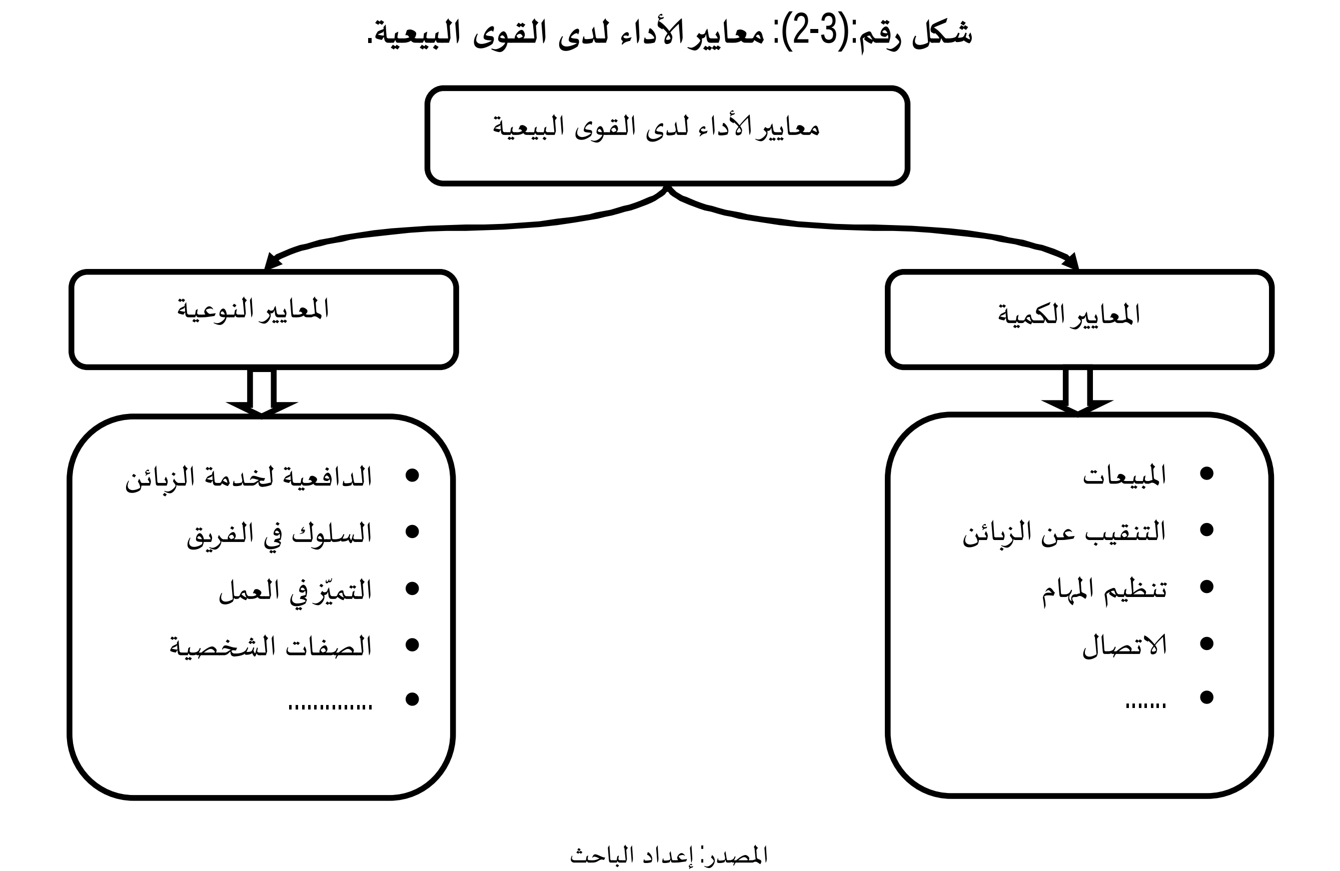
مما سبق نستخلص أنّ لعملية تدريب القوى البيعية أثر مباشر على أدائها للوظائف المسندة إليها، حيث يمكن التعبير عن هذا الأثر بعلاقة طردية يتمثل عنصرها المستقل في التدريب، أما العنصر التابع ففي الأداء، فلكما كانت العملية التدريبية فعالة كلما كان أداء القوى البيعية أفضل.

المطلب الثاني: علاقة التدريب بأداء القوى البيعية.

يتمثّل الأداء عموما في التعبير عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية،[1] وهو يعكس درجة تحقيق وإتمام المهام المكوِّنة لوظيفة الفرد، والكيفية التي يُحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة،[2] أما أداء القوى البيعية فيتمثّل في قدرة رجال البيع على تحقيق المهام المسندة إليهم بكفاءة وفعالية، والكفاءة تُشير إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى،[3] أما الفعالية فهي تقيس مدى القدرة على تحقيق الأهداف مقارنة بالمعايير الموضوعة،[4] وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

وتتحدد كفاءة وفعالية أداء القوى البيعية بمجموعة من المعايير، ويُقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يُنسب إليه الفرد وبالتالي يُقارن به للحكم عليه،[5] حيث يمكن تصنيفها إلى معايير كمية وأخرى نوعية، وذلك ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل رقم:(3-2): معايير الأداء لدى القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من خلال الشكل رقم: (3-2) أنّ.

[1]: أحمد سيد مصطفى: إستراتيجية إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مداخلة بمؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، أكتوبر، 2002.
[2]: راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.215.
[3]: سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص.138.
[4]: Y. Saint Arnaud: L'interaction Professionnelle: Efficacité et coopération, 2^eme édi^, P.U.M, Canada, 2003, P.15.
[5]: خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص.202.

المعايير الكمية المحدِّدة لأداء القوى البيعية، والتي تتمثل في تلك المتغيرات أو العناصر التي يمكن قياسها، ومن أهمها نجد:

- **المبيعات**: وذلك من خلال نسبة مساهمة كل فرد من أفراد القوى البيعية في تحقيق مبيعات المؤسسة، وغالبا ما تُسند حصّة معينة من المبيعات لكل رجل بيع على أن يعمل على تحقيقها؛
- **الاتصال**: يمثل الاتصال النشاط الأساسي الذي تندرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والإشهاري،[1] ويتم من خلاله تحويل معلومات حول السلع للزبائن بغرض إقناعهم بشرائها، وغالبا ما يُقاس أداء رجال البيع بعدد اتصالاتهم مع الزبائن؛
- **التنقيب عن الزبائن**: وهي مهمة أساسية يقوم بها رجل البيع بصفة دائمة ومستمرة، تتمثل في متابعة الزبائن المحتملين والبحث عن زبائن جدد، حيث يمكن قياس أداء رجل البيع بعدد الزبائن الجدد الذين تمكّن من ضمهم إلى قائمة زبائن المؤسسة؛
- **تنظيم الأعمال والمهام**: يمثل التنظيم عنصرا أساسيا في نشاط القوى البيعية، خاصة فيما يتعلق بتنظيم العمل في القطاعات البيعية. حيث يمكن قياس أداء رجال البيع من خلال تنظيمهم لبرنامج الأعمال، توقيت إرسال التقارير البيعية إلى مسؤوليهم المباشرين.

أما المعايير النوعية فتشتمل على تلك المتغيرات التي لا يمكن قياسها، أو تلك التي لا يمكن قياسها بدقة، ومن أهم المعايير الكيفية نجد:

- **الدافعية لخدمة الزبائن**: وتعني توافر الاتجاه الايجابي نحو الزبائن والسعي لإشباع حاجياتهم والرغبة في تحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة؛[2]
- **الصفات الشخصية**: وهي السّمات التي يجب أن يتحلى بها رجل البيع، كالنشاط والثبات والصبر، إضافة إلى مجموعة من الصفات الأخلاقية التي تجعل منه موضع ثقة واطمئنان؛[3]
- **السلوك في الفريق**: يتمثل الفريق في جماعة العمل، وتسعى هذه الأخيرة إلى المحافظة على نسبة معينة من التجانس في سلوك أعضائها بحيث يكون لديها القدرة على التنبؤ بسلوك بعضهم؛[4]
- **التميّز في العمل**: ويقصد به ممارسة رجل البيع للمهام المسندة إليه بجودة وإتقان، مما يميزه عن باقي أفراد القوى البيعية، وذلك من حيث المهارة، التجديد، والتصرفات الايجابية خاصة في المواقف غير العادية.

---

[1]: فريد كورتل، ناجي بن حسين: مرجع سابق، ص.60.
[2]: جمال الدين محمد مرسي، مصطفي محمود أبوبكر: مرجع سابق، ص.122.
[3]: أنس شكشك: علم النفس التجاري، ط1، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، سورية، 2009، ص.18.
[4]: محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن،2010، ص.197.

ويتم قياس وتقييم الأداء بصفة عامة باستخدام طرق عدة من أهمها نذكر ما يلي:[1]

- **مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري**: حيث يُقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية، ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كمّيا، تحديد الوقت الكلي النمطي (المعياري) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي، بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء على العاملين في نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم؛
- **التوزيع الإجباري**: وفق هذه الطريقة، يُقسّم الرئيس مرؤوسيه إلى مجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس على أساس مستواه في عناصر التقييم كلا على حدى، ويُرتّب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى؛
- **الترتيب التنازلي**: هنا يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم لبعض دون تمحيص مستوى الأداء في كل عنصر من عناصر التقييم؛
- **المقارنة المزدوجة للعاملين**: لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلا من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث: كمية الإنتاج وجودته، والتعاون مع الرئيس والزملاء، ويقيِّم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه، وتتحدّد عدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقا للمعادلة التالية:

عدد المقارنات الزوجية = ن (ن-1) ÷ 2 حيث: **ن** هو عدد أفراد المجموعة.

ويعتقد الباحث أنه بإدخال بعض الإضافات على طريقة المقارنة المزدوجة يمكن اختيارها كطريقة مثلى لتقييم أداء أفراد القوى البيعية، وذلك لموضوعيتها في التقييم حيث يمكن الوصول إلى نفس النتائج تقريبا في حالة التقييم من طرف مجموعة من المقيمين، كما أنها تخلق دافعية وتنافسية لدى رجال البيع بغرض الحصول على المراتب الأولى، وتتمثل الإضافات المقترحة لاستخدام هذه الطريقة فيما يلي:

- استخدام برامج الإعلام الآلي للمساعدة في التقييم خاصة في حالة وجود عدد كبير من رجال البيع؛
- القيام بالمقارنة في عدة مجموعات متكافئة من المعايير للوصول إلى ترتيبات أولية، ثم الترتيب النهائي بالاعتماد على متوسط الرتب الأولية، وذلك ما يجيز للمؤسسة التوصل إلى النقائص

[1]: أنظر: أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص- ص.328-340.

الجزئية لدى رجال البيع من خلال الترتيب الأولي، الأمر الذي يساعدها على تحديد الاحتياجات التدريبية، أما الترتيب الكلي فيخلق روح الحماس والتنافس في رجال البيع، ومنه الجدّية في العمل والقابلية للتدريب؛

- وضع شروط إضافية للترتيب في حالة تعادل رجال البيع في الرتب.

ويمكن توضيح استخدام هذه الطريقة مع الإضافات المقترحة في المثال التالي:

مثال:

بفرض أنّ القوى البيعية للمؤسسة تتكون من خمسة (5) رجال بيع، وهم (أ، ب، ج، د، و)، وأنه تم تكوين مجموعتين من معايير تقييم الأداء؛ معايير كمية يُقيّمها (المقيّم س)، ومعايير نوعية يُقيّمها (المقيّم ع).

يتم حساب عدد المقارنات الزوجية من خلال العلاقة:

عدد المقارنات الزوجية = ن (ن-1) ÷ 2 حيث ن هو عدد أفراد المجموعة.

ومنه عدد المقارنات هو: 5(4)÷2 = 10 لدى كلا من (المقيّم س) و (المقيّم ع).

وبافتراض أنّ النتائج كانت وفقا لما هو مبين أدناه:

جدول رقم:(3-1): مقارنات (المقيّم س)

المقارنات	الأفضل
أ-ب	ب
أ-ج	ج
أ-د	د
أ-و	أ
ب-ج	ج
ب-د	د
ب-و	ب
ج-د	د
ج-و	ج
د-و	د

جدول رقم:(3-2): مقارنات (المقيّم ع)

المقارنات	الأفضل
أ-ب	أ
أ-ج	ج
أ-د	د
أ-و	أ
ب-ج	ج
ب-د	د
ب-و	و
ج-د	د
ج-و	ج
د-و	د

المصدر: إعداد الباحث.

ومنه يتم تحديد الرتب الأولية من خلال عدد الاختيارات التي تحصّل عليها كل رجل بيع، فتكون نتائج الترتيب الأولي وفقا لما يلي:

جدول رقم(3-3): الترتيب لدى (المقيّم س)

رجل البيع	عدد الاختيارات	الرتبة
أ	1	4
ب	2	3
ج	3	2
د	4	1
و	0	5

جدول رقم (3-4): الترتيب لدى (المقيّم ع)

رجل البيع	عدد الاختيارات	الرتبة
أ	2	3
ب	0	5
ج	3	2
د	4	1
و	1	4

المصدر: إعداد الباحث.

ومن ثَمّ يتم تحديد الرتب النهائية لرجال البيع بالاعتماد على متوسط الرتب الأولية أو متوسط الرتب الأولية المرجحة.

ملاحظة: في حالة التعادل في الرتب، تضع المؤسسة معايير إضافية لترتيب رجال البيع المعنيين، كمنح الأولوية لمعيار أداء معين.

جدول رقم:(3-5) : الترتيب النهائي لرجال البيع.

رجل البيع	الرتبة لدى س	الرتبة لدى ع	متوسط الرتب	الرتبة النهائية
أ	4	3	3.5	3
ب	3	5	4	4
ج	2	2	2	2
د	1	1	1	1
و	5	4	4.5	5

المصدر: إعداد الباحث.

بناء على ما سبق يمكن استظهار علاقة تدريب القوى البيعية بأدائها في وجهتين أساسيتين:

تُعنى الوجهة الأولى، بإبراز أثر التدريب على أداء القوى البيعية حيث يمكن القول أنّ التدريب يعمل بشكل أساسي على تحسين أداء أفراد القوى البيعية، فنجد أنّ:

صقل التدريب لمهارات رجال البيع يمكنهم من اختصار الجهد والمال في أداء المهام المسندة إليهم، ومنه تفعيل نشاطهم وتميزهم عن رجال البيع العاملين لصالح المنافسة.

أما ترشيد الاتجاهات السلوكية لدى القوى البيعية فينتج عنه جودة في تصرفات وتعاملات رجال البيع مع زبائن المؤسسة، مما يضمن استمرار معاملاتهم معها.

في حين أنّ اكتساب رجال البيع لمعارف جديدة وذلك عن طريق التدريب يساهم في تمكينهم من كسب رهان المفاوضات مع الزبائن، إضافة إلى تعزيز قدراتهم على تقديم النصائح والإرشادات المفيدة لهم حول المنتجات الحديثة للمؤسسة مقارنة بما هو موجود من منتجات منافِسة في السوق وإبراز القيمة المضافة لهذه المنتجات، وبالتالي التأثير على قرارات ووجهات النظر لدى الزبائن.

أما الوجهة الثانية فتُعنى بتحديد أثر قياس وتقييم أداء أفراد القوى البيعية على عملية تدريب هذه الأخيرة، حيث يمكن القول أنّ قياس وتقييم الأداء يساعد المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية، كما يمكن للمؤسسة من خلال هذا القياس تحديد الفئة المستهدفة من رجال البيع لإخضاعهم إلى التدريب، والهدف من ذلك.

حيث يمكن إخضاعهم نظرا للنقائص التي تشوب أدائهم، ومنه برمجة التدريب على سد هذه النقائص وتخصيصه لرجال البيع المعنيين، أو نظرا لتميزهم عن باقي أفراد القوى البيعية، مما أدى إلى اختيارهم لتولي مناصب أعلى، ومنه برمجة التدريب وتخصيصه لتمكينهم من تولي هذه المناصب.

المطلب الثالث: تحديد احتياجات تدريب القوى البيعية.

إنّ التدريب عملية مستمرة ومتواصلة، هدفها تمكين أو إعادة تمكين رجال البيع من المعارف الحديثة وصقل مهاراتهم البيعية، وتوجيه سلوكهم وتصرفاتهم، ولتفادي ضياع المال المنفق والجهد المبذول من طرف المؤسسة على العملية التدريبية سُدًا، لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية قبل الشروع في تصميم أي برنامج تدريبي، ومنه سنتطرق فيما يلي إلى ماهية الاحتياجات التدريبية، ومختلف الطرق المتبعة في تحديدها.

أولا: ماهية الاحتياجات التدريبية.

يتطلب قيام القوى البيعية بالمهام المسندة إليها إلى امتلاكها لحد معين من المهارات والمعارف ونمط معين من السلوكيات، ويُعرَف أي نقص في هذه الخصائص بأنه عبارة عن احتياج تدريبي.

وتعرّف الاحتياجات التدريبية عموما على أنها:

- جملة من التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج؛[1] أو على أنها تمثل المعارف والمهارات التي ينبغي تزويد الفرد بها لإحداث التغييرات التي يتطلبها أداء الوظيفة الحالية.[2]

[1]: السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص.23.
[2] : www.ecoworld-mag.com, Le: 10/08/2011.

- الفرق بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي المحقق؛[1] أو على أنها الفجوة ما بين أداء الفرد حاليا - نتيجة نقص في البنية المعرفية التي يمتلكها-، وما يمكن أن يقوم به هذا الفرد إذا ما أُحسِن تدريبه، وتزويده بما ينقصه من معارف ومهارات وقدرات وترقية الاتجاهات.[2]

وعلى العموم تُعنى الاحتياجات التدريبية بـ:

- البحث عن المهارات والمعارف الإنسانية التي يتطلبها انجاز الأعمال المخططة؛[3]
- تحديد النقائص التي تشوب معلومات، قدرات، ومهارات العاملين بالمؤسسة لمعالجتها، بغرض رفع مستوى الأداء إلى الحد المطلوب.[4]

مما سبق نستخلص أنّ الاحتياجات التدريبية للقوى البيعية تشتمل على مختلف النقائص في معارفها ومهاراتها وسلوكياتها، والتي تحول دون قدرتها على ممارسة مهامها بكفاءة وفعالية، ويمكن التوصل إلى الاحتياجات التدريبية لدى القوى البيعية من خلال مقارنة مستوى المؤهلات المتوفرة حاليا لدى أفرادها والمستوى المطلوب منها (المؤهلات) لأداء الوظائف المسندة إليهم على أحسن وجه.

كما أنّ الاحتياجات التدريبية لدى القوى البيعية تشتمل على جانبين أساسيين؛ يتمثل الجانب الأول في تحديد احتياجات المؤسسة من التدريب وذلك لغرض القيام بترقية أو نقل أو إعادة تنظيم رجال البيع أو مواجهة ظروف جديدة يفرزها المحيط، أما الثاني فيتمثل في تحديد احتياجات رجال البيع من التدريب وذلك لغرض تحسين الأداء وتسهيل مهمة تحقيق الأهداف.

وتتجلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى البيعية في:

- تحديد رجال البيع الذين سيخضعون للتدريب وتقسيمهم إلى مجموعات حسب النقائص الموجودة لديهم، وذلك ما يزيد من فعالية التدريب؛
- اختصار الجهد والمال الموجه للعملية التدريبية، خاصة وأنّ العملية التدريبية تعتبر جد مكلِّفة كما أنها تؤدي إلى توقف رجال البيع عن العمل خلال الفترة التدريبية مما يؤثر على مردود ومكانة المؤسسة في السوق وعلاقتها مع زبائنها؛
- توجيه التدريب نحو تحقيق الأهداف المسطرة والقضاء على النقائص الموجودة فعليا لدى القوى البيعية؛

[1]: www.ngoce.org. le: 15/08/2011.
[2]: www.faculty.ksu.edu. le: 15/08/2011.
[3]: T. Amos, A. Ristow, L. Ristow, N. Pearse: Human Resource Management, Juta, S. Africa, 2008, P.325.
[4]: T. Shaun : Essentials of Human Resource Management, Jordan Hill, USA, 2006, P.189.

- تساعد على تصميم البرامج التدريبية، وذلك من حيث محتوى البرامج التدريبية والوسائل التي ستستخدم في تنفيذها.

ثانيا: طرق التعرف على الاحتياجات التدريبية.

يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى العديد من الطرق للتعرف على احتياجات التدريب لدى القوى البيعية، حيث تعمل هذه الطرق على تحليل العناصر الأساسية لنشاط، سلوك، وخصائص القوى البيعية.

ومن الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي:[1]

- **الاختبارات**: ومنها الاختبارات التحريرية، والاختبارات الشفوية للمتطوعين في العمل، وكذلك لمن يحتاج للتدريب من القادة والمسؤولين، وتنبع أهمية تلك الاختبارات كونها تتيح الفرصة للفرد أن يعبر بطريقة تلقائية وواضحة عما يحتاج إليه من برامج تدريبية؛
- **المقابلة**: وهي ذلك اللّقاء المباشر بين مسؤول التدريب وبين الأعضاء الذين سيتم تدريبهم للتعرف على احتياجاتهم التدريبية، ويمكن أن يتم اللقاء بين مسؤول التدريب، وبين القادة الإداريين والمشرفين، والرؤساء للتعرف على ما يرونه من الاحتياجات التدريبية للعاملين، ولديهم كفاءة في العمل، أو للأفراد الذين يشاركون في القيام بأداء العمل؛
- **تحليل المشكلات**: تساهم هذه الطريقة في معرفة الأسباب الحقيقية لحدوثها، كما أنها تحدد الآثار المترتبة عليها، ومن خلال نتائج التحليل يمكن معرفة نواحي القصور في الأداء، ومن هنا يمكن معرفة ما يحتاجه العاملون من برامج تدريبية لمواجهة هذا القصور؛
- **الاستبيان**: يعد الاستبيان أداة أساسية لجمع البيانات عند استخدام المنهج العلمي في البحوث، ويفيد الاستبيان في الحصول على الإجابات المتعددة التي يمكن عن طريقها التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية؛
- **مراجعة الأداء خلال القيام بالواجبات الوظيفية**: من خلال المراجعة التي يمكن أن تُعَد لها قوائم ودليل خاص بها، يمكن الوصول إلى الأعمال التي لم يتم إنجازها، وأسباب عدم إنجازها، ومن ثم التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية؛
- **دراسة التقارير والسجلات**: من خلال مراجعة هذه التقارير، ودراسة مضمون السجلات، يمكن تحديد أهم جوانب القوة والضعف في ممارسة العمل والقيام بالأداء المهني المطلوب، وبالتالي العمل على تدعيمها أو علاجها من خلال البرامج التدريبية.

[1]: www.ecoworld-mag.com, Le: 10/08/2011

المطلب الرابع: معوقات تدريب القوى البيعية.

تواجه عملية تدريب القوى البيعية بعض العراقيل التي قد تكون عادية مَثلُها كمَثل التي يواجهها أي نشاط أو وظيفة بالمؤسسة، بيد أنها قد تتجاوز الحدود العادية لتَحُد من كفاءة وفعالية التدريب وتجعل منه مجرد مضيعة للجهد والوقت والمال، ذلك ما يستدعي مناقشة هذه المعوقات لتفادي الوقوع فيها أو على الأقل العمل على توفير حلول مسبقة لتجنب أثارها كل ما ظهرت بوادر وقوعها.

وتنقسم هذه المعوقات بحسب مسؤوليتها إلى: معوقات متعلقة بالمؤسسة، ومعوقات متعلقة بالقوى البيعية.

أولا: المعوقات المتعلقة بالمؤسسة.

بالرغم من أنّ المؤسسة هي الساعي الأول والمستفيد الأكبر من عملية تدريب القوى البيعية، وبالرغم من أنها التي تتحمل نفقات التدريب، إلا أنها قد تتسبب في حدوث عراقيل تُجرّد التدريب من معناه وأكثر من ذلك، ومن أهم هذه العراقيل نجد:

- **سوء اختيار مدخلات العملية التدريبية:** وذلك فيما يتعلق بالكفاءات التدريبية حيث يمكن أن تعتمد المؤسسة على مدرِبين من داخل المؤسسة لا تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة للقيام بالعملية، خاصة من حيث طرق توصيل المعلومات لرجال البيع، أو من حيث القدرة على استخدام وسائل تنفيذ التدريب، هذا ما قد يدفع بالمؤسسة إلى الاعتماد على الأساليب الأكاديمية فقط في العملية التدريبية كالمحاضرات، بَيْدَ أنّ بعض المحاور تحتاج إلى أدوات تجريبية؛
- **ضعف الميزانية المخصصة للتدريب:** إنّ ارتباط الميزانية المخصّصة لتدريب القوى البيعية بالوضعية المالية للمؤسسة قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تخصيص أموال غير كافية لتغطية البرامج التدريبية، ذلك ما يؤثر على فعالية عملية التدريب من حيث استخدام أفضل الوسائل أو استقدام مدربين ذوي مهارات وكفاءات عالية للتدريب، كما قد يؤثر ذلك على اختيار المكان الملائم أو الفترة الزمنية المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي؛
- **عدم وجود سياسات واضحة للتدريب:** إذ يستلزم نجاح العملية التدريبية تخطيط مُحكَم للنشاط التدريبي في المؤسسة، إضافة إلى تنظيمه ومتابعته، وإهمال المؤسسة للسياسات الموجِّهة للنشاط التدريبي يؤدي إلى انخفاض فعاليته، نظرا لإمكانية تكرُّر محتوى البرامج التدريبية، أي تدريب نفس رجال البيع في نفس المجال؛

- **عدم توفير الحوافز المناسبة للتدريب:** تعتبر الحوافز المادية أو المعنوية من أهم المؤثرات على دافعية القوى البيعية نحو التدريب، وغياب هذه الحوافز كليا أو جزئيا يقلّل من اهتمام رجال البيع بالتدريب، ومنه ضياع الجهود المبذولة على العملية التدريبية سُداً؛
- **سوء اختيار ظروف التدريب:** إنّ لاختيار توقيت تنفيذ البرامج التدريبية ومكان إجرائها بالغ الأثر على فعالية عملية تدريب القوى البيعية، فعلى المؤسسة الاقتصادية اختيار التوقيت الأنسب والمكان الأفضل للقيام بالعملية التدريبية، إذ غالبا ما يؤدي سوء اختيار ظروف التدريب إلى فشل البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها؛
- **غياب التحضير النفسي للتدريب:** يحتاج النشاط التدريبي كغيره من الأنشطة التي تُمارس على القوى البيعية إلى تحضير نفسي لرجال البيع، وذلك من حيث توضيح أهداف العملية ومبررات القيام بها، وعدم اهتمام المؤسسة بتحضير أفراد قواها البيعية نفسيّاً للخضوع إلى التدريب قد يجعل رجل البيع يُؤَوِّل التدريب بشكل سلبي مما يؤدي إلى عدم تجاوبه مع البرامج التدريبية، وذلك ما يُنقِص من فعالية التدريب.

ثانيا: المعوقات المتعقلة بالقوى البيعية.

قد تتسبب القوى البيعية كذلك في حدوث عراقيل تَحُد من فعالية تدريبها، ومن أهم المعوقات التي قد تؤثر سلبا بشكل أو بآخر على نجاح برامج التدريب نستعرض ما يلي:

- **الغياب عن الحصص التدريبية:** قد يُلاحظ خلال تنفيذ البرامج التدريبية للقوى البيعية غياب بعض رجال البيع عن الحصص المقررة في البرنامج التدريبي، وتنتج هذه الغيابات عن أسباب عدّة في مقدمتها نقص الوعي التدريبي مما يتولد عنه إهمال ولامبالاة رجال البيع بتحسين قدراتهم، إضافة إلى أسباب أخرى كعدم توفر وسائل النقل أو عدم الصرامة في تعامل المؤسسة مع المتغيبين؛
- **عزوف رجال البيع عن البرامج التدريبية:** إنّ جعل المؤسسة من التدريب عملية اختيارية بالنسبة للقوى البيعية، يؤدي بمعظم رجال البيع إلى العزوف عن المشاركة في الدورات التدريبية التي تُنظِّمها، وقد يكون هذا العزوف ناجم عن أسباب نفسية كإحساس رجل البيع بأنّ إشراكه في هذه البرامج يُعبِّر عن عدم ثقة المؤسسة في مؤهلاته و إمكاناته، ومنه يَعتبر ذلك كإهانة لشخصه، أو بسبب عدم تقبُّله للانتقادات التي سيوجهها المدربون للأساليب التي يتبعها في أداء مهامه، ذلك ما يشكل إحراجا له أمام زملائه. كما قد ينجم عزوف رجال البيع عن البرامج التدريبية لأسباب مادية كعدم حصولهم على الحوافز الملائمة مقابل خضوعهم للبرنامج، أو إلزامهم بتحمل جزء من تكاليف التدريب مثل مصاريف التنقل والإيواء، ويحدث هذا خاصة في

وسط أفراد القوى البيعية الخارجية، كما قد ينجم العزوف أيضا لأسباب شخصية كالارتباطات الأسرية لرجل البيع والتي تمنعه عن التنقل بعيدا عن مكان إقامته أو لفترة طويلة؛

- **عدم القدرة على الاستيعاب:** قد لا يستطيع رجل البيع استيعاب كل أو بعض من محتوى البرنامج التدريبي، ويعود ذلك في غالب الأحيان إلى القدرات السمعية والبصرية لدى رجل البيع والتي لا تُمكِّنه من مشاهدة أو سماع ما يطرحه المدرِّب من تقنيات ودروس تأهيلية، خاصة في حالة بُعد مجلسه، كما قد يعود ذلك إلى ضعف طاقة الاستيعاب والفهم لدى رجل البيع، وما يزيد ذلك تعقيدا عدم طلبه توضيحات أكثر من المدرب لتفادي الإحراج.

المبحث الثاني: تصميم وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية.

بعد قيام المؤسسة الاقتصادية بتحديد الاحتياجات التدريبية لدى القوى البيعية، يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقا لتلك الاحتياجات، ومن ثَمّ العمل على تنفيذه بغية تحقيق الأهداف المخطّطة له.

وتتم عملية تصميم البرنامج التدريبي انطلاقا من التحديد الدقيق للأهداف التي يجب أن يعمل على تحقيقها، ومنه تحديد محتوى البرامج التي من شأنها أن تساعد على بلوغ هذه الأهداف، ليتم بعد ذلك تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام الوسائل والطرق المناسبة، وذلك في ظل تحديد الظروف المواتية لإنجاح هذا البرنامج.

المطلب الأول: تحديد أهداف برامج تدريب القوى البيعية.

هناك العديد من الأهداف الفرعية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال العملية التدريبية، والتي من شأنها تدعيم الهدف الأساسي للعملية التدريبية الذي يتمثل في زيادة المبيعات من خلال تحسين أداء رجال البيع، ومن هذه الأهداف الفرعية نذكر ما يلي:

أولا: تمكين رجال البيع من المعارف والمعلومات حول المؤسسة التي يمثلونها، وكذا المنتجات التي يسوّقونها، إضافة إلى ما يشتمله المحيط الداخلي لها من حيث؛ عمل المصالح الأخرى، الهرم الإداري والتنظيمي للمؤسسة، الأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل والإمكانات المتاحة لديها. أو المحيط الخارجي، وذلك بإطلاعهم على؛ مميزات سوق النشاط، طبيعة المنافسة، استقرار ميدان العمل، والفرص والمخاطر المُتوقَّع أن يفرزها هذا المحيط عامة. كما يمكن من خلال التدريب تزويد رجال البيع بتقنيات البيع المختلفة لاستخدامها أمام الزبائن، سواء الحاليين للحفاظ على ولائهم للمؤسسة ومنتجاتها، أو لاستقطاب زبائن جُدد من خلال تمثيل المؤسسة أحسن تمثيل في ميدان عملها، وذلك باعتبار أنّ القوى البيعية هي المرآة العاكسة لصورة المؤسسة في السوق؛

ثانيا: صقل المهارات الموجودة لدى رجال البيع، إذ أنّ عملية اختيار وتعيين القوى البيعية لا تؤدي في الغالب إلى اختيار رجال البيع ذوي المهارات الجاهزة، وهذا لندرتهم في سوق العمل أو لتجاوز الزمن المهارات التي يحوزونها حاليا، ومنه فهي تسعى دوما من خلال البرامج التدريبية إلى صقل مهارات رجال البيع القدامى أو المستقدَمين حديثا، وذلك لاستغلالها في بلوغ الأهداف البيعية المخطّطة، حيث أنّ تحسين هذه المهارات يكون بالأخذ بعين الاعتبار لتطلّعات المجتمع وتحولات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ككل، ذلك ما يعني أنه لابد أن تعمل العملية التدريبية على مواكبة مهارات رجال البيع لكل التطورات الجارية في المحيط خاصة ما يتعلق بالتطور التكنولوجي والتحولات الثقافية في المجتمع؛

ثالثا: توجيه سلوكيات رجال البيع، باعتبار أنّ رجل البيع لا ينحصر نشاطه مع فئة معينة من الزبائن، فمن الضروري أن تعمل عملية التدريب على توجيه سلوكياته وتحسينها لتمكينه من التعامل مع مختلف أنماط الزبائن التي قد يصادفها. وبما أنّ رجل البيع هو الذي يمثل الحلقة المباشرة للاتصال بين المؤسسة وزبائنها، فمن الضروري أيضا أن تركز عملية التدريب على تلقينه كيفية الإلمام بمؤشرات سلوكياتهم، ودوافع شرائهم. ويتفهم جيدا ما ينال إعجابهم ويحوز رضاهم فيعرف كيف يفكر بعقليتهم ويتجنب ما يضايقهم.[1] كما أنّ تحسين سلوكيات أفراد القوى البيعية من خلال عملية التدريب يرفع من معنويات رجل البيع، ويؤدي به إلى تفادي التصرفات المشينة التي قد تنتج عن إصابته بالإحباط، خاصة وأنّ السلوك الحسن لرجل البيع يؤدي إلى توطيد العلاقة بين المؤسسة وزبائنها؛

رابعا: تسهيل عملية الرقابة على المبيعات، بشكل عام يتمحور جوهر الرقابة حول النقاط التالية:[2]

- المساعدة في تتبع وتنفيذ الخطط والبرامج؛
- الانطلاق من قاعدة المعايير والمقاييس المعتمدة من قِبل الإدارة؛
- التأكُّد من سلامة وضع الخطة وعملية تنفيذها؛
- تقديم الاقتراحات الكفيلة بمعالجة الخلل أو القصور في حالة وجوده؛
- الحكم على نتائج التنفيذ، ومستوى أداء الإدارة في المشروع؛
- الوقاية من حدوث واستفحال الأخطاء في التنفيذ والنتائج المترّتبة عليها؛

وتعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تأهيل قواها البيعية بالشكل الذي يجيز تنفيذ الخطط البيعية المسندة إليها في شكل مهام بفعالية، ووضع الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تصادفها وتفادي الأخطاء التي كانت ترتكبها أثناء قيامها بعملها، بالإضافة إلى تقييد وتوصيف هذه الانجازات بشكل منهجي وواضح. مما يساهم في تسهيل وتبسيط عملية الرقابة البيعية نظرا لتقارب الأداء الفعلي للمهام من المعايير الموضوعة من طرف المؤسسة، ومنه تحديد الانحرافات بدقة ومعالجتها في الوقت المناسب؛

خامسا: زيادة قدرة رجال البيع على إدارة الوقت والقطاعات البيعية، إذ تشكل إدارة القطاعات البيعية وإدارة الوقت أهم محاور العملية التدريبية التي تخضع إليها القوى البيعية، ذلك أنّ التدريب الفعال يساعد رجل البيع على إدارة القطاع الخاضِع له بشكلٍ يجيز السيطرة عليه على حساب المنافسة. كما يكتسي التدريب أهمية بالغة في تلقين رجل البيع الطرق المثلى لإدارة الوقت واستغلاله بشكل عقلاني، خاصة فيما يتعلق بكيفية تقسيمه بين مختلف المهام التي يقوم بها.

---

[1]: أحمد شاكر العسكري: أسواق التجزئة، ط1، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001، ص.63.
[2]: علي الخضر، بيان حرب: إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2009، ص.268.

وعلى العموم مهما تعددت الأهداف المتعلقة ببرامج تدريب القوى البيعية فإنه يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات أساسية تتمثل في:

أولا: أهداف متعلقة بالبقاء والاستمرارية.

تشتمل على كل الأهداف التي لها علاقة بتحسين تنافسية المؤسسة والرَّفع من حصتها السوقية، وذلك ما يضمن لها البقاء والاستمرارية، ومن أهم هذه الأهداف، ذات العلاقة بتمكين القوى البيعية من تحقيق قيمة مضافة تكون في مستوى التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة.

ثانيا: أهداف متعلقة بتحسين الأداء.

تشتمل على كل الأهداف التي لها علاقة بترقية أداء المؤسسة في السوق، والذي يجب أن يكون على الأقل في مستوى أداء المنافسة، ومن أهم هذه الأهداف، ذات العلاقة بتكييف رجال البيع مع تحولات المحيط، و تحسين أدائهم للوظائف المسندة إليهم.

ثالثا: أهداف متعلقة بمستوى النشاط.

تشتمل على كل الأهداف المتعلقة بوتيرة النشاط البيعي للمؤسسة، وهي الأهداف التي تتصف بالصبغة التشغيلية لدى القوى البيعية، ومن أهم هذه الأهداف، ذات العلاقة بالأعمال اليومية لرجال البيع، كإتمام عمليات البيع، حل المشكلات، التنقيب عن الزبائن...الخ.

وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار لعدة عوامل أثناء تحديدها لأهداف برنامج تدريب قواها البيعية، نستعرض من أهمها ما يلي:

- **التحديد الدقيق والواضح للأهداف:** ذلك ما يساعد على تحديد محتوى البرامج التدريبية بدقة، ومنه زيادة فعالية عملية التدريب من جهة، و تسهيل عملية تقويم تدريب القوى البيعية بمقارنة الأهداف المسطرة والنتائج المحققة من جهة أخرى؛
- **إشراك كل الأطراف في تحديد الأهداف:** يقصد بذلك إشراك على الأقل كلٍ من إدارة المؤسسة والقوى البيعية والقائمين على العملية التدريبية في تحديد أهداف العملية التدريبية، إذ أنّ إشراك إدارة المؤسسة في ذلك يساعد على كشف النقائص العامة الموجودة لدى رجال البيع إضافة إلى تحديد الإمكانات والوسائل اللاّزمة والمتاحة للقيام بالعملية التدريبية، أما إشراك القوى البيعية في تحديد أهداف البرامج التدريبية يؤدي إلى الوقوف على بعض النقائص الشخصية لدى رجال البيع، إضافة إلى رفع الروح المعنوية لديهم مما يزيد من حماسهم ورغبتهم للخضوع إلى العملية التدريبية، وبالنسبة لإشراك القائمين على التدريب في تحديد أهداف البرامج التدريبية فيؤدي إلى التحديد الدقيق للأهداف وذلك من خلال مساهمتهم في ترجمة

نقائص القوى البيعية ورغبات إدارة المؤسسة في صيغة أهداف للبرنامج التدريبي باعتبارهم أهلا للاختصاص.

- **تقسيم الأهداف**: إنّ تجزئة الأهداف العامة لبرامج تدريب القوى البيعية إلى أهداف فرعية متسلسلة، يساعد بالدرجة الأولى القائمون على التدريب على وضع الرزنامة الزمنية لتحقيق كل هدف فرعي على حدى، وذلك لضمان فعالية العملية، كما يساعد أيضا المؤسسة على التحكم في تكاليف التدريب خاصة فيما يتعلق بالوسائل والطرق التي يتطلبها البرنامج التدريبي، والتي قد تُستخدم في مرحلة معينة دون مرحلة أخرى من التدريب، إضافة إلى هذا فإن تجزئة البرامج التدريبية تتيح ممارسة الرقابة أثناء عملية التدريب مما يسمح بإجراء أي تعديلات يمكن أن تكون ضرورية خاصة في ظلِّ مرونة البرنامج التدريبي.

المطلب الثاني: تحديد محتوى برامج تدريب القوى البيعية.

بعد تحديد أهداف البرامج التدريبية للقوى البيعية، تعمل المؤسسة على تحديد ما تتضمنه هذه البرامج التدريبية من مواضيع علمية نظرية وتجريبية، بيد أنّ تحديد هذه المواضيع يتأثر بعوامل عدّة مما يستلزم على إدارة المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار لجملة من الترتيبات لضمان عدم تأثير تلك العناصر على نجاعة البرنامج التدريبي.

أولا: العوامل المؤثرة على تحديد محتوى البرامج التدريبية.

عند تقرير مضمون البرنامج التدريبي، يجب على مُخطِّطِ البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار، إضافة إلى الأهداف المسطّرة للبرنامج التدريبي، العوامل التالية:[1]

1- احتياجات الوظيفة.

إنّ الهدف من تحليل الوظائف (سبق التطرق إليها في إطار اختيار وتعيين القوى البيعية) هو التمهيد لوضع مواصفات لكل وظيفة، وتحدّد هذه المواصفات المهام الضرورية الواجب القيام بها حتى يمكن تأدية الوظيفة على خير وجه، ويبين هذا التحليل المعارف والمهارات التي ينبغي أن يكتسبها رجل البيع من التدريب، كما يساعد على تحديد طبيعة العمل وجزئيات الوظيفة، مما يساعد على تقسيم التدريب إلى أجزاء وترتيبها طبقا لصعوبتها والعلاقة المنطقية بينها. كما يفيد في وضع خطة التدريب لإعداد رجل البيع عند نقله أو ترقيته إذ يُبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة، المهارات التي تتطلبها وظيفته الجديدة والتي لم تكن تحتاج إليها الوظيفة الأصلية لتدريبه عليها.

[1]: أحمد شاكر العسكري: مرجع سابق(2000)، ص.83.

2- خبرات الفرد السابقة ومعلوماته.

يختلف الأفراد المشتركين في البرنامج وفقا لخبراتهم ومعلوماتهم، ويقتضي إعداد برنامج التدريب معرفة خبرات ومعلومات كل منهم حتى يمكن تفصيل البرنامج بما يتماشى مع احتياجاتهم، فإذا أُخذت هذه الخبرات والمعلومات في الحسبان أمكن إعداد مضمون البرنامج بحيث يحقق النتائج المرجوة منه.

3- سياسات المؤسسة التسويقية.

تؤثر سياسات المؤسسة التسويقية على مضمون برنامج التدريب، إذ أنّ الاعتماد على رجال البيع في إتمام عمليات البيع يستلزم تدريبا مختلفا عن التدريب الواجب القيام به لو أنّ المؤسسة تعتمد على الإعلان كأسلوب مساعد لإتمام عملية البيع.

هذا إضافة إلى عوامل أخرى تختلف أهميتها باختلاف ظروف المؤسسة ومحيطها، كطبيعة السلعة، حدة المنافسة في السوق...الخ.

ثانيا: متطلبات تحديد محتوى البرامج التدريبية.

يتطلب تحديد محتوى البرنامج التدريبي للقوى البيعية وتقرير المواضيع التي يتمحور حولها، إضافة إلى تحديد الأهداف المسطرة له، والأخذ بعين الاعتبار لمختلف العناصر المؤثرة فيه، تشكيل المحتوى بمراعاة عدة شروط، يمكن تشبيه فعالية هذه الشروط بالوصفة التي يقدمها الطبيب للمريض، ومن أهمها:

- تناسق المواضيع المطروحة في البرامج مع الأهداف المسطرة لها، حيث يجب أن تعمل البرامج التدريبية بشكل مباشر على تحقيق الأهداف المسطرة للتدريب، وبالتالي يجب تجنب الحشو في هذه البرامج وتجنب كل المواضيع التي لا تخدم الأهداف المسطرة للتدريب. فالطبيب لا يقدم للمريض وصفة عشوائية من الأدوية بل فقط الأدوية التي تعمل على شفائه من المرض الحالي؛
- تسلسل المواضيع التي يشتملها البرنامج التدريبي، إذ أنّ هناك ترابط بين المواضيع كلا منها يساعد على استيعاب الأخر، ومنه يجب مراعاة التسلسل في مواضيع البرنامج التدريبي وحجم المعلومات المقدم في كل فترة من فتراته. فالطبيب لا يرشد المريض إلى تناول كل الأدوية في فترة واحدة، بل يقدم له برنامج لتناول الأدوية عبر فترات من اليوم وبجرعات محدّدة لضمان فعالية الدواء؛
- تناسب المواضيع التي يتضمنها البرنامج مع مؤهلات المتدربين من رجال البيع، حيث يجب أن تكون المواضيع المقدمة في البرنامج التدريبي في متناول رجال البيع من حيث القدرة على استيعابها والاستفادة منها. فالطبيب لا يقدم أنواع الأدوية ومدى تركيزها إلا بناء على قدرات المريض والتي يقدرها من خلال عمره أو وزنه أو حالته الصحية؛

- قابلية رجال البيع للخضوع إلى البرنامج التدريبي، إذ لابد كذلك من مراعاة الاستعدادات النفسية والجسدية لرجال البيع في تحديد محتويات البرنامج التدريبي، فلا يمكن تصور تقديم مواضيع معينة أثناء التدريب دون التأكّد من قدرتهم على تحمل آثار هذه المواضيع ويظهر ذلك خاصة من الناحية الجسدية خلال التدريب التجريبي أو الميداني. فالطبيب يسأل المريض عند تشخيصه لمرض معين عما إذا كان يعاني من أسقام في جسمه كالحساسية اتجاه مواد معينة، أو من آلام في معدته، ليقوم بوصف الدواء بناءً على الآثار الجانبية التي قد تحدث للمريض.

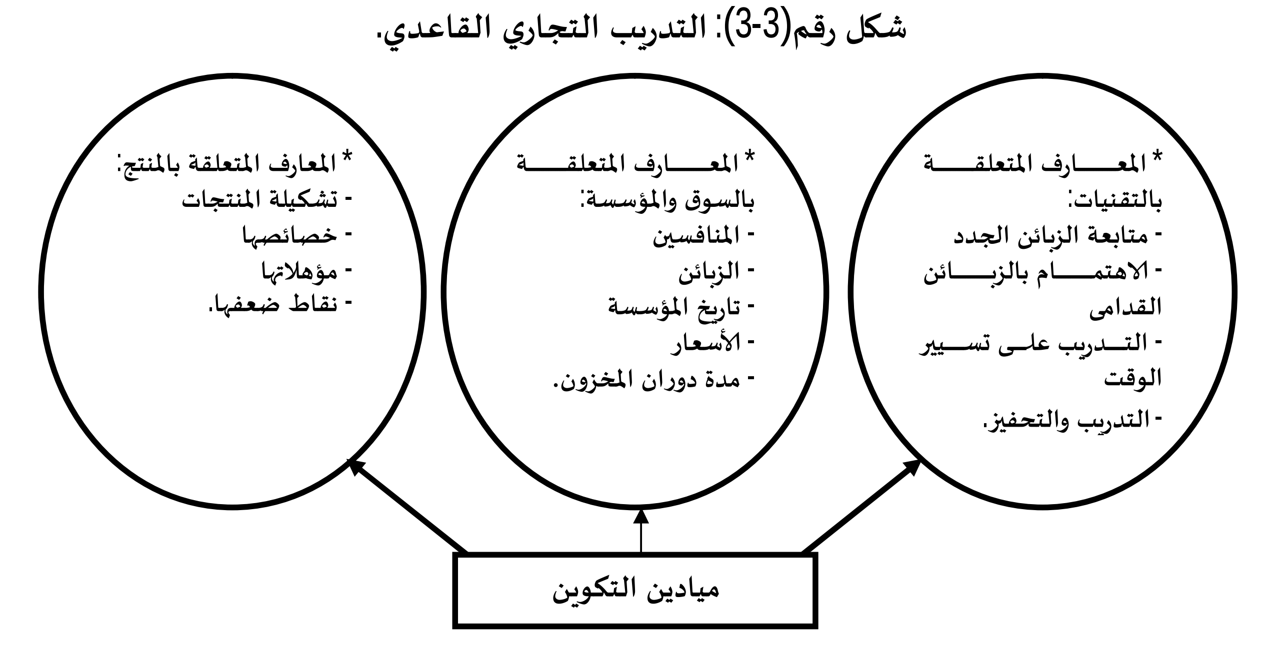
ثالثا: محتويات البرامج التدريبية.

يمكن تقسيم محتويات برنامج تدريب القوى البيعية اعتبارا لعدة معايير، ولعل أهم تصنيف لهذه المحتويات، ذلك الذي يرتكز على نوعية المواضيع المقدمة، وحسبَه يمكن تصنيف محتويات برنامج تدريب القوى البيعية إلى:

1- التدريب التجاري القاعدي.

يشتمل التدريب التجاري القاعدي على كل المواضيع ذات العلاقة بتمكين القوى البيعية من ممارسة المهام التجارية لصالح المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك ما يمكن إيجازه في الشكل التالي:

شكل رقم(3-3): التدريب التجاري القاعدي.



Source: M. C. Dubourg, L. Cavelin, E. Perrier: Op.cit, P. 273.

من خلال الشكل رقم: (3-3) يمكن تقديم محتويات التدريب التجاري القاعدي فيما يلي:

- **المعارف المتعلقة بالمنتَج:** يخصَّص التدريب المتعلق بالمنتجات لرجال البيع الجدد في حالة استقرار تقنيات الإنتاج،[1] كما يمكن أن يخصّص لرجال البيع القدامى في حالة تضمُّن المنتَج لامتيازات جديدة، تم تحقيقها بالتنسيق بين المصلحة التقنية ومصلحة التسويق، ويعتبر هذا التدريب فرصة لإقامة اتصالات فعّالة بين المؤسسة ورجال البيع،[2] وعلى العموم تشتمل مواضيع التدريب المتعلقة بالمنتجات؛ التعريف بتشكيلة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة وخصائص كلا منها، أنواع المنتجات التي تركّز المؤسسة عليها كمنتجات أساسية، إضافة إلى تعريف رجال البيع بنقاط الضّعف في منتجات المؤسسة كمدة الصلاحية مثلا إن كانت قصيرة وذلك لتفادي وقوع أي مشكلات مع الزبائن جرّاء هذه النقاط؛
- **المعارف المتعلقة بالسوق والمؤسسة:** يخصّص كذلك جزء من برنامج التدريب للتعريف بتوجهات المؤسسة والأهداف التي تتطلع إلى تحقيقها، وكذا تعريف رجال البيع الجدد بالصورة الحقيقية للمؤسسة التي يعملون لصالحها، إضافة إلى تمكين كل أفراد القوى البيعية من الوقوف على الأسس والمتغيرات الجديدة التي تحكم الأسواق، ووضعية المنافسة فيها، ونوعية الزبائن الذين أضحت تتعامل معهم خاصة من حيث عاداتهم ورغباتهم. وتهدف المؤسسة من وراء ذلك كله إلى تأهيل القوى البيعية لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر التي يفرزها المحيط الذي تعمل فيه؛
- **المعارف المتعلقة بالتقنيات:** يتعرض البرنامج التدريبي كذلك إلى مختلف الطرق المتبعة لبيع منتجات المؤسسة، والأساليب التي يمكن من خلالها المحافظة على استمرارية العلاقة مع الزبائن القدامى وخلق فرص بيعية باستقطاب زبائن جدد ومتابعتهم، إضافة إلى تنظيم ومتابعة عمليات البيع من حيث الفترات الزمنية التي يستغرقها؛ القيام بالإجراءات القانونية والمالية، التسجيل في الدفاتر المحاسبية، وإعداد كشوف المصاريف.

ويعتبر هذا النوع من التدريب أساسيا للقوى البيعية المستقدمة حديثا للعمل في المؤسسة، وكذا القوى البيعية القديمة في ظل حدوث أي تغيرات أو تحولات في استراتيجيات المؤسسة أو في محيطها.

[1]: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P.286.
[2]: G. Maron, D. Michel: Marketing Mode d'emploi, Organisation, France, 1995, P.332.

2- التدريب العام حول فن البيع.

تسعى المؤسسة من خلال البرامج التدريبية كذلك إلى تدريب أفراد قواها البيعية على الإتقان الجيد لفن البيع، وعملاً على ذلك غالبا ما يتم إدراج ضمن محتوى البرنامج التدريبي مختلف المواضيع التي تسعى إلى تدريب رجال البيع على كيفيات تحقيق الأهداف التالية:[1]

- البحث والتعرف على الزبائن المهمين بالنسبة للمؤسسة؛
- دراسة احتياجات، تطلعات، وآمال الزبائن المرتقبين؛
- تقديم منتجات المؤسسة وإثبات فعاليتها؛
- كشف تكتمات وترددات الزبائن المرتقبين؛
- الإجابة على الاستفسارات الواضحة والضمنية للزبائن المرتقبين؛
- تحقيق البيع؛
- إعادة تأمين الزبائن (في حالة خسارة الزبائن يتم التعويض من خلالهم).

ويتم بلوغ هذه الأهداف بتدريب القوى البيعية على عدة مواضيع، من أهمها ما يلي:

- **المفاوضات التجارية**: يعرف التفاوض على أنه العملية التي يتفاعل خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح مشتركة متداخلة، ذلك يتطلب منهم الاتصال فيما بينهم كوسيلة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة،[2] ويعد التفاوض مع الزبائن من المهام الرئيسية لرجال البيع، مما يستدعي تدريبهم بعناية على طرق وتقنيات إدارة المفاوضات مع الزبائن الحاليين والمرتقبين، بهدف إتمام الصفقات التجارية وتحقيق الأهداف البيعية المخطّطة؛

- **إدارة الأزمات البيعية والتسويقية**: يقصد بالأزمة كل موقف أو حدث مفاجئ ينطوي على مشكلة حادة غير محددة الأسباب، تؤدي إلى وجود شعور بالقلق لعدم معرفة النتائج التي قد تترتب عليها،[3] ويتم تدريب رجال البيع حول كيفية إدارة الأزمات البيعية والتسويقية في المناطق التابعة لهم من جهة، ومن جهة أخرى يتم تدريبهم على طرق التنبؤ بحدوث مثل هذه الأزمات وإبلاغ المؤسسة عنها في الوقت المناسب لاستغلالها أو على الأقل تجنب مخاطرها؛

---

[1]: J. Lendrevie, D. Lindon : OP.cit. P. 370.

[2]: سامح عبد المطلب، علاء محمد قنديل، نبيه محمد الصميدعي: إدارة التفاوض، ط$_1$، دار الفكر، الأردن، 2011، ص.16.

[3]: جمال الدين محمد المرسي: إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص.14.

- **إعداد الدراسات التسويقية:** تهدف الدراسات التسويقية إلى بيان مدى تقبل السوق لمنتجات المؤسسة وحصّتها المتوقعة من إجمالي السوق إضافة إلى تحديد شريحة ونوعية المستهلك المستهدف،[1] ويتم تدريب رجال البيع على إعداد دراسات تسويقية مبدئية نظرا لاتصالهم المباشر بالسوق، وذلك بغرض تدعيم الدراسات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة بالمعطيات الميدانية التي تحملها هذه الدراسات المبدئية؛
- **دراسة سلوك المستهلكين:** لكي يقف رجل البيع على حاجات المستهلك ورغباته، لابد له من معرفة سلوك هذا المستهلك والتغيرات التي تطرأ على هذا السلوك والعوامل المؤثرة فيه، والتي تدفعه للتصرف بأسلوب معين دون غيره،[2] ويتم تدريب رجال البيع على مختلف الأساليب التي تمكنه ليس فقط على التعرّف على سلوك المستهلكين بل أيضا على كيفيات توجيه هذه السلوكيات نحو الوفاء للمؤسسة واستهلاك منتجاتها.

3- تدريبات أخرى.

يمكن أن تتعرض برامج تدريب القوى البيعية، إضافة إلى ما سبق، إلى مواضيع أخرى وفقا متطلباتها، من أهمها:[3]

- **تسيير الوقت وتنظيم الدورات:** يهدف هذا التدريب إلى تحسين تنظيم رجال البيع من حيث أداء مهامهم، وتَعَوُدهم على تخطيط النشاط، كما تُبقي على درجة من الاستقلالية لهم في أداء العمل، مع قيام مسؤول المبيعات بالتعديلات الضرورية؛
- **تحسين المستوى العام:** وذلك فيما يتعلق باستعمال اللّغات، إتقان العلوم التقنية، و الإثراء من حيث الثقافة العامة، وهي تمثل عوامل جيدة لتطوير رجال البيع على المستوى الطويل.

المطلب الثالث: تحديد وسائل تنفيذ برامج تدريب القوى البيعية.

تشتمل وسائل تنفيذ البرامج التدريبية على الطرق والأدوات اللاّزمة لتنفيذ هذه البرامج، والتي يمكن تقسيمها إلى؛ وسائل بشرية، ووسائل مادية.

أولا: الوسائل البشرية.

تتمثل في كل المدخلات البشرية التي تساهم في تنفيذ البرامج التدريبية، بما في ذلك المشرفين الذين تسند إليهم مهمة تدريب القوى البيعية، إضافة إلى رجال البيع المعنيين بالبرنامج التدريبي.

---

[1]: أكرم محمود الحوراني: دراسة الجدوى الاقتصادية، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2009، ص.69.
[2]: طارق الخير: علي الخضر، محمد ناصر، غياث ترجمان: مبادئ التسويق، ط$_3$، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2009، ص.63.
[3]: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P, P. 287, 288.

1- المشرفون على التدريب.

يعتبر المدربون أهم عنصر في البرنامج التدريبي إذ يتوقف عليهم نجاح العملية بالدرجة الأولى، ذلك ما يتطلب اختيارهم بعناية فائقة وفقا للمؤهلات التي يتطلّبُها تنفيذ البرنامج التدريبي، ويمكن أن تُسند مهمة التدريب إلى إحدى الجهات الأساسية التالية:[1]

- **المدراء التنفيذيون**: يمكن أن يقوم بالتدريب أفراد من داخل المؤسسة يمثلون مناصب إدارية وتنفيذية فيها، مثل مشرفي المبيعات في الميدان، مسؤولي المناطق البيعية، أو مديري المبيعات، ومع أنّ هؤلاء غالبا ما يفتقرون للخبرة التعليمية والوقت المتاح للتدريب، إلا أنهم يحققون ميزة تدريبية للمؤسسة تتمثل في الجوانب الفنية في برنامج التدريب مثل خبرتهم في سياسات المؤسسة وبرامجها وظروفها إضافة إلى أنهم يُوَفّرون جزء من تكاليف التدريب؛
- **أخصائيو التدريب من داخل المؤسسة**: يُستخدم هذا المدخل في تدريب رجال البيع عندما تتسم كل من الوظيفة البيعية ومنتجات المؤسسة بالتعقيد، بحيث يتطلب هذا الوضع مدربين يتمتعون بالخبرة التعليمية والتدريبية كما يمتلكون معرفة عميقة بمنتجات المؤسسة، وهنا يتولى هؤلاء المدربين مهمة تدريب رجال البيع وإلقاء المحاضرات وتقويم الكفاءات، ويتطلب استخدام هؤلاء الأخصائيين مبالغ كبيرة من المال الأمر الذي لا تتحمله المؤسسات الصغيرة؛
- **أخصائيو التدريب من خارج المؤسسة**: هناك مجموعة من الظروف تدفع المؤسسات للاعتماد على أخصائيي التدريب الخارجيين، مثل عدم امتلاكها لأخصائيي تدريب داخليين، وضيق وقت مديري المبيعات والمشرفين، وبساطة منتجات المؤسسة، واتسام الوظائف البيعية بالتعقيد.

كما يمكن للمؤسسات الاعتماد على الخبرة الأجنبية في تدريب رجال البيع من خلال استقدام خبراء من الخارج لتزويد أفراد القوى البيعية بمختلف الطرق والمناهج المتبعة من طرف القوى البيعية في الدول المتقدمة، وذلك خاصة في حالة اختصاصها في بيع المنتجات المستوردة أو تلك التي تم تصنيعها في الخارج وإعادة تركيبها وتسويقها في الداخل، إضافة إلى ذلك يمكن للمؤسسة برمجة تربصات للقوى البيعية بالدول الأجنبية التي حققت تقدما نوعيا في مجال استخدام القوى البيعية، وذلك بغية تأهيل القوى البيعية المحلية إلى المستوى العالمي. خاصة في ظل انفتاح الأسواق المحلية على المنافسة العالمية.

---

[1]: محمد عبيدات، شفيق حداد، عبد الله سمارة، إدارة المبيعات مدخل سلوكي، ط$_3$، دار المستقبل، الأردن، 1995، ص، ص.139، 140.

2-المتدربون من القوى البيعية.

بالرغم من التحديد المسبق لرجال البيع الذين سيخضعون للبرنامج التدريبي، إلا أنه من الضروري إعداد قائمة بأسمائهم، وذلك بغرض التأكّد من حاجة كل رجل بيع إلى خضوعه للبرنامج التدريبي خاصة في ظل اختلاف مؤهلات رجال البيع وقدراتهم من جهة، إضافة إلى إتاحة الوقت اللاّزم للمؤسسة من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة لتغطية غيابهم في الميدان خلال مدة التدريب، والقيام بالترتيبات القانونية التي يتطلبها الخضوع إلى العملية التدريبية من جهة أخرى.

ثانيا: الوسائل المادية.

وتشتمل على مستلزمات التدريب التي تساعد على تنفيذ البرامج التدريبية، حيث يمكن اعتماد كل هذه الوسائل أو المفاضلة بينها على أساس الفعالية والتكلفة، وعلى العموم يمكن إيجاز بعض الوسائل المستخدمة في تدريب القوى البيعية فيما يلي:[1]

- المحاضرات؛
- المؤتمرات؛
- الحالات الدراسية؛
- تمثيل الأدوار؛
- تدريب الحساسية؛
- التناوب الوظيفي؛
- الإثراء الوظيفي؛
- عصف الأفكار؛
- المحاكاة؛
- ألعاب العمل.

[1]: أنظر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: إدارة المبيعات، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص- ص.213-230.

المطلب الرابع: تحديد ظروف تنفيذ برامج تدريب القوى البيعية.

تحضى الظروف المتعلقة بتنفيذ البرامج التدريبية بأهمية بالغة لدى إدارة المؤسسات، وذلك نظرا لتأثيرها على فعالية عملية تدريب القوى البيعية. وتتمثل ظروف تنفيذ البرنامج التدريبي في زمن تنفيذ التدريب، ومكان القيام به، حيث لابد أن يتلاءم كِلاهُما مع متطلبات ومحتوى البرنامج التدريبي المسطَّر للقوى البيعية.

أولا: التوقيت المناسب للتدريب.

يقصد بتوقيت التدريب تحديد الفترة التي سيتم خلالها تنفيذ عملية التدريب، إضافة إلى التوزيع الزمني للمواضيع التي يتضمنها البرنامج التدريبي خلال هذه الفترة، ويختلف الأمر في ذلك خاصة بين رجال البيع الجدد والقدامى.

فبالنسبة لرجال البيع الجدد، تقوم بعض المؤسسات بتدريبهم قبل الالتحاق بمناصب عملهم، أما مؤسسات أخرى فترى أنّ تدريبهم يكون بعد فترة من التحاقهم، ذلك أنّ الممارسة السوقية تمكنهم من التعرف على بعض المصطلحات المستخدمة، وكذا الإجراءات البسيطة التي يمكن القيام بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يسمح ذلك للمؤسسة بتحديد احتياجات هؤلاء الأفراد من التدريب.

أما بالنسبة لرجال البيع القدامى، فترى بعض المؤسسات أن تدريبهم يتم عند حدوث تغيرات سواء على مستوى المؤسسة أو السوق، أو عند ظهور أي مؤشرات تستدعي ضرورة إعادة التدريب، والتي منها:[1]

- تراجع حجم المبيعات؛
- تركز اهتمام الممثل التجاري على عدد قليل جدا من الزبائن؛
- قلة عدد الزبائن الجدد الذين يفوز بهم الممثل التجاري؛
- إظهار التقارير المقدمة من طرف الممثل عدم قيامه بمهامه على أتم وجه؛
- تراجع عدد صفقات الممثل التجاري؛
- تراجع عدد زيارات الممثل التجاري.

وترى مؤسسات أخرى أن تدريب رجال البيع القدامى يكون بصفة دورية وذلك لتزويدهم باستمرار بمعلومات عن التغيرات التي تحدث في المنتجات والأسواق وحالة المنافسة والتطور في أساليب البيع..الخ.[2]

وفيما يتعلق بالمدة التي يستغرقها البرنامج التدريبي فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك لاعتبارات عدة نذكر منها:

[1]: غازي بيطار: مرجع سابق، ص.267.
[2]: غازي بيطار: مرجع سابق، ص.269.

- نوعية منتجات المؤسسة وطبيعتها، حيث تختلف مدة البرنامج التدريبي باختلاف المنتجات التي يسوقها رجال البيع، فنجد أنّ مدة التدريب الموجه لتسويق السلع الاستهلاكية أقل نسبيا مقارنة بذلك الموجه لتسويق السلع الصناعية، هذا إضافة إلى مدى بساطة منتجات المؤسسة وحساسيتها؛
- قدرات ومؤهلات رجال البيع، حيث كلما تميز رجال البيع بقدرة عالية في الاستيعاب والفهم كلما استغرقت عملية تنفيذ البرنامج التدريبي وقتا أقل والعكس، وتتحكم في ذلك أيضا خبرة وأقدمية رجال البيع في المجال فنجد أنّ عملية تدريب رجال البيع القدامى لا تستغرق مثل ما تتطلبه عملية تدريب رجال البيع الجدد؛
- طبيعة الزبائن والسوق، حيث تتأثر مدة تنفيذ البرنامج التدريبي للقوى البيعية بطبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة، فكلما تعددت أصناف الزبائن كلما استغرق البرنامج التدريبي وقتا أطول، وذلك بغية تمكين رجال البيع من الطرق التي ستستخدم في التعامل مع كل صنف على حدى والعكس، كما تتأثر مدة البرنامج أيضا بطبيعية السوق، ففي حالة استقراره على نهج معين يتم تدريب رجال البيع بشكل نمطي، أما في حالة تميز السوق بعدم الاستقرار فلابد من تدريب رجال البيع على مواجهة كل الاحتمالات التي قد يأخذها السوق وذلك ما يتطلب استغراق مدة أطول في التدريب.

ثانيا: المكان الملائم للتدريب.

يقصد بالمكان الملائم للتدريب، اختيار الإطار المكاني الذي يتيح للمؤسسة تنفيذ عملية التدريب بفعالية، وذلك ما يعكس بلوغ الأهداف التدريبية بأقل تكلفة ممكنة، وعلى العموم يختلف الإطار المكاني لتدريب القوى البيعية في ظل التمييز من خلال التكلفة من جهة ونجاعة العملية التدريبية من جهة أخرى، بين التدريب الداخلي (الذي يقع في المحيط الداخلي للمؤسسة أو فروعها)، والتدريب الخارجي (الذي يقع في المحيط الخارجي للمؤسسة) وذلك في حالة استعانتها بمؤسسة خارجية متخصصة في تدريب القوى البيعية، ويمكن للمؤسسة أن تأخذ بأحد الأسلوبين أو كلاهما في تقديم برنامج تدريبي معين للقوى البيعية، وذلك وفقا لما يقتضيه نجاح البرنامج وما هو متوفر من إمكانيات لديها.

ويتميز التدريب الداخلي بانخفاض تكاليفه، إضافة إلى إشراف مدربين من داخل المؤسسة عن العملية مما يُمكِّن رجال البيع المتدربين من أخذ صورة أكثر وضوحا على طبيعة العمل بها ومختلف خصائصها، كما يتيح التدريب الداخلي أيضا للمؤسسة مراقبة سير عملية التدريب خاصة من ناحية إلتزام المدربين والمتدربين بالبرنامج الزمني للتدريب.

وفي المقابل تشوب عملية التدريب الداخلي عدة نقائص من أهمها؛ التأثير السلبي على وتيرة النشاط في المؤسسة إبان القيام بالعملية التدريبية خاصة فيما يتعلق بتسخير مسؤولي المناطق البيعية أو مسؤول المبيعات في عملية التدريب مما يشغله على ممارسة وظيفته الأساسية، إضافة إلى عدم توفر وسائل الإيضاح الحديثة أو عدم القدرة على استخدامها، كما يمكن أن يحدث خلال التدريب الداخلي أيضا بعض التشويش على المتدربين أثناء العملية التدريبية كأن يُطلَبَ منهم توضيح عمليات بيعية سابقة أو تزويد رجال البيع البدلاء مؤقتا بوثائق أو معطيات لم يتسن لهم الحصول عليها، وذلك ما يشتت تركيزه على استيعاب مضمون البرنامج التدريبي كليا أو جزئيا.

أما التدريب الخارجي، فيتميز بتوفر الاختصاصيين في مجال البيع بالمراكز التدريبية، إضافة إلى توفر وسائل الإيضاح ومختلف المعدات التي ستستخدم في التدريب خاصة التجريبية منها، هذا كما يعمل التدريب الخارجي على إبعاد رجال البيع عن الضغوط التي قد يتعرضون لها داخل مراكز العمل، ناهيك عن الاحتكاك بمتدربين في نفس المجال خاصة في حالة القيام بعملية التدريب بالاشتراك مع مؤسسات أخرى أو في خارج أرض الوطن.

وما يعاب على التدريب الخارجي، هو ارتفاع تكاليف العملية، حيث يتطلب تدريب رجال البيع في هذه المراكز مبالغ ضخمة خاصة في حالة برمجة العملية بالخارج، إضافة إلى ذلك فإن التدريب الخارجي يُصعِّب من مهمة مراقبة رجال البيع أثناء التدريب خاصة من حيث مدى إلتزامهم بالحضور واهتمامهم بتحصيل محتويات البرامج التدريبية.

المبحث الثالث: تقويم برامج تدريب القوى البيعية.

يحضى موضوع تقويم برامج تدريب القوى البيعية بأهمية بالغة في مجال التدريب، وذلك ليس فقط لدوره في تحديد مدى نجاح العملية التدريبية أو فشلها، بل كذلك لاعتباره الموجه الأساسي لسير عملية تدريب القوى البيعية من مرحلتها التمهيدية إلى غاية التأكد من تحقق الأهداف المخطَّطَة لها على أرض الواقع.

المطلب الأول: ماهية تقويم برامج تدريب القوى البيعية.

يدل مصطلح التقويم على مجموع الإجراءات التي ترافق أي عملية من بدايتها إلى غاية التحقق من بلوغ أهدافها، ويعرف تقويم التدريب عامة على أنه:

- عملية مستمرة، وهو جانب هام من جوانب العملية التدريبية، وقد تم تصميمه للمساعدة على مسايرة أحدث المعلومات والمهارات المستجدة في مجال تقويم التدريب؛[1]
- تحديد فعالية البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف المحددة له وانعكاس نتائج التدريب سلبا أو إيجابا على أداء الأفراد المشاركين في البرنامج؛[2]
- عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاية الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة و الضعف فيها؛[3]
- التعديل أو التحسين إلى جانب تقدير القيمة من حيث الكم والكيف؛[4]
- عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعة ضمن مدة زمنية محددة بتكاليف مقبولة.[5]
- التحقق بصورة منتظمة وموضوعية من ملاءمة النشاطات وفعاليتها وكفاءتها وتأثيرها في ضوء ما تتوخاه من أهداف.[6]

مما سبق يمكن تعريف تقويم برامج تدريب القوى البيعية على أنه يمثل الخطوة المستمرة من عملية تدريب القوى البيعية، والتي تنطلق في مرحلة التخطيط للبرنامج التدريبي وتنتهي بعد إتمام تنفيذه بالمدة التي تجيز التأكد من نجاح البرنامج في تحقيق تحولات ايجابية لدى رجال البيع على أرض الواقع، حيث تعكس هذه التحولات بصفة مباشرة أو غير مباشرة الأهداف المخطَّطة للبرنامج.

---

[1]: حسين محمد حسنين: تقويم التدريب، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.20.
[2]: سليمان الفارس، عيسى ملدعون، يسرى مباركة: مرجع سابق، ص.192.
[3]: عيسى ملدعون، وآخرون: مرجع سابق، ص.215.
[4]: حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.232.
[5]: بسام التزة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2011، ص.138.
[6]: حسين محمد حسنين: مرجع سابق، ص.60.

حيث يعمل تقويم التدريب على تحقيق الوظائف الأساسية التالية:[1]

- **تشخيص برامج تدريب القوى البيعية:** وذلك من خلال تحديد مختلف الجوانب الايجابية والسلبية في البرامج التدريبية المسطرة للقوى البيعية ومنه التركيز على مناهج تسمح بالاعتماد على الجوانب الأولى منها؛
- **علاج الجوانب السلبية في البرنامج:** وذلك بتحديد مجمل مواطن الضعف التي تشوب برنامج تدريب القوى البيعية في الوقت المناسب، ومن ثَمّ البحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوثها، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة خلال كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية؛
- **تفعيل أدوات ووسائل التدريب:** وذلك من خلال إعادة تصنيفها بما يضمن التحقيق المميز للأهداف المسطرة لبرنامج التدريب من حيث تَدرُّج هذه الأهداف وأولوياتها من جهة، وتسهيل عملية الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى من الأهداف دون تأثر درجة الاستيعاب أو القابلية للتعلّم لدى رجال البيع.

وتتجلى أهمية عملية تقويم برامج تدريب القوى البيعية في:

1- **تقييم:**

- **وسائل تقويم التدريب:** إذ أنّ الفشل في اختيار الأدوات والمناهج المناسبة لتقويم التدريب قد يؤدي إلى بلوغ نتائج خاطئة، ذلك ما قد يؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ قرارات فاشلة حول مستقبل عملية تدريب القوى البيعية بِناءً على تلك النتائج؛
- **مدى تجسيد رجال البيع للمعلومات المكتسبة من عملية التدريب في ميدان العمل:** إذ لا جدوى من تلقينهم معلومات أو تدريبهم على تقنيات بيعية لا يتم استخدامها على أرض الواقع، فنجاح التدريب لابد أن ينعكس في نتائج ميدانية ايجابية؛
- **مدى التحوّل في سلوكيات رجال البيع جرّاء العملية التدريبية:** حيث يتم تقييم ذلك من خلال ملاحظة مختلف التطورات التي تطرأ على تصرفاتهم في الفريق أو مع الزبائن على حد السواء، ومدى استمرارية هذه التصرفات عبر الزمن؛
- **مدى نجاعة وسائل التدريب:** وذلك ما يشتمل على تقييم فعالية الأدوات المستخدمة في التدريب وكذا كفاءة المدربين، إضافة إلى تقييم ظروف التدريب.

[1]: حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص.232.(بتصرف)

2- تقدير:

- **حاجات المتدربين من القوى البيعية قبل الشروع في البرنامج التدريبي**: حيث يتيح ذلك للمؤسسة التأكد من اختيار مجمل مُدخلات البرنامج التدريبي بدقة، بما في ذلك الوسائل المستخدمة بل والأهداف المسطرة لسد هذه الحاجات دون غيرها، وذلك لاقتصار الجهد، الوقت والمال من جهة، وضمان الفعالية للبرنامج من جهة أخرى بالتركيز على ما يغطي حاجات رجال البيع التدريبية فقط؛
- **الفروق الفردية لدى رجال البيع**: وذلك ما يساعد على تقسيم المتدربين إلى مجموعات اعتمادا على الفروق التي تم تقديرها في القوى البيعية، وتتمثل أهمية التقسيم وفقا لهذه الفروق في تحديد المواضيع التدريبية التي سوف يتم التركيز عليها في تدريب كل مجموعة، أو حتى في إعفاء مجموعة معينة في مرحلة معينة من التدريب، وذلك ما يوفر على المؤسسة بعض التكاليف، ويحافظ على قابلية التعلم والاستيعاب لدى رجال البيع المتمكنين من مواضيع تلك المرحلة لاستغلالها في المراحل التالية؛
- **المستويات التدريبية التي سيخضع لها رجال البيع**: حيث يعكس ذلك تدرج الأهداف المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي، وكذا تدرج المعلومات التي سوف يتم تلقينها لرجال البيع في كل مستوى، وتعد هذه النقطة كمكملة لسابقتها في تنظيم برامج تدريب القوى البيعية بما يضمن لها الفعالية والكفاءة؛
- **مدى استفادة رجال البيع المتدربين من البرامج المسطرة في كل مرحلة**: وتظهر أهمية ذلك خاصة في حالة اعتماد المراحل اللاّحقة على المكتسبات التدريبية المحققة في المراحل السابقة، فعدم استفادة رجال البيع من مرحلة معينة ينعكس سلبا على قابلية استفادتهم خلال المراحل اللاّحقة، ومنه فالتقويم يسمح بمراجعة مدى قدرة المتدربين من القوى البيعية في الاستيعاب خلال المرحلة المقبلة بِناءً على مدى استفادتهم من المرحلة السابقة.

3- تحديد:

- **مدى التلاؤم ين أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته**: حيث يتم من خلال عملية تقويم التدريب تحديد مدى ملاءمة محتويات البرنامج التدريبي لتحقيق الأهداف المسطرة له، إذ يستلزم تحقيق كل هدف من أهداف البرنامج نوع معين من البرامج ووسائل محددة لتقديمها، ويعمل التقويم على مساعدة القائمين على التدريب في اختيار أنجع المواضيع وأفضل الوسائل لتحقيق كل هدف؛

- **أولويات البرنامج التدريبي**: لكل برنامج تدريبي أولويات محددة لابد أن تُترجَم في شكل أهداف رئيسية، إضافة إلى بعض المواضيع التي تُعد كمكملات للبرنامج وهي التي تترجم في شكل أهداف ثانوية، ويعمل التقويم على تحديد مختلف أولويات التدريب ليتم ترجمتها كأهداف رئيسية ومن ثم التركيز على تحقيقها بشكل أكبر؛
- **الغرض من البرنامج التدريبي**: في العادة يُصمَّم برنامج تدريب القوى البيعية لتحقيق أحد الغرضين؛ معالجة المشاكل التي تعاني منها القوى البيعية في الميدان، أو تلقين مهارات وتقنيات لمواجهة وضعيات جديدة كتحولات جديدة في السوق والمنافسة أو كلاهما، ويعمل تقويم التدريب على التحديد الدقيق للغرض من التدريب ومنه رسم الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذا الغرض؛
- **العوامل المؤثرة في البرنامج التدريبي**: حيث يعمل تقويم التدريب على تحديد مختلف العوامل المؤثرة على البرنامج التدريبي وتحليل مدى تأثيرها عليه، وذلك بهدف الاستفادة بقدر الإمكان من المؤثرات الايجابية وتفادي السلبية منها أو على الأقل التخفيف من آثارها.

4- اتخاذ القرار حول:

- **نجاح البرنامج التدريبي والاستراتيجيات المتبعة لتنفيذه**: حيث يمكن لإدارة المؤسسة بناءً على نتائج التقويم اتخاذ القرار حول نسبة نجاح البرنامج التدريبي ومنه مدى نجاعة الاستراتيجيات المتبعة في التخطيط له وتنفيذه، وذلك ما يمكن الاستفادة منه في حالة تنظيم برامج أخرى لتدريب القوى البيعية؛
- **تكاليف البرنامج التدريبي**: حيث يمكن لإدارة المؤسسة من خلال عملية تقويم برامج تدريب القوى البيعية اتخاذ قرار حول الموازنة المخصَّصة لتغطية تكاليف التدريب وذلك برفعها في حالة الضرورة كاستقدام وسائل تدريبية إضافية، أو بتخفيضها في حالات أخرى كحالة إلغاء جزء من البرنامج التدريبي أو حذف مواضيع منه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعمل التقويم على وضع موازنة بين تكاليف العملية التدريبية ومختلف المكتسبات منها، حيث يجب أن تفوق المكتسبات التكاليف أو على الأقل تعادلها.
- **بناء قاعدة للمعلومات**: يُعد التدريب مصدر خصب لبناء قاعدة بيانات مجدية ودقيقة حول أفراد القوى البيعية العاملة لصالح المؤسسة، واتخاذ قرار بناء هذه القاعدة يعتمد أساسا على نتائج عملية التقويم التي من خلالها يمكن تحديد مدى صحة المعلومات الخاصة برجال البيع ودقتها، وفي هذا المجال لا يتعلق الأمر بالمعلومات الشخصية المعروفة (الاسم، العمر..) بقدر ما يتعلق بالمعلومات المتعلقة بالشخصية، الطبيعة، وتصرفات كل رجل بيع...الخ؛

- **استمرارية البرنامج التدريبي**: يمكن من خلال التقويم المتواصل اتخاذ قرار بخصوص وقف تنفيذ البرنامج التدريبي أو مواصلة التدريب، ويتوقف ذلك على نتائج التقويم الأولية أو الآنية، إذ يمكن اتخاذ قرار بوقف العملية التدريبية أو تأجيلها في حال إظهار التقويم عدم جدوى العملية كليا نظرا لسبب من الأسباب التي يصعب معالجتها كرفض المتدربين من القوى البيعية الخضوع للبرنامج، أو الغياب الاضطراري لأحد المدربين المميزين، أو حدوث عطب في إحدى وسائل التدريب المهمة.

كما يجب أن تتوافر عملية تقويم برامج تدريب القوى البيعية على مجموعة من الأسس والمبادئ، من أهمها نستعرض ما يلي:[1]

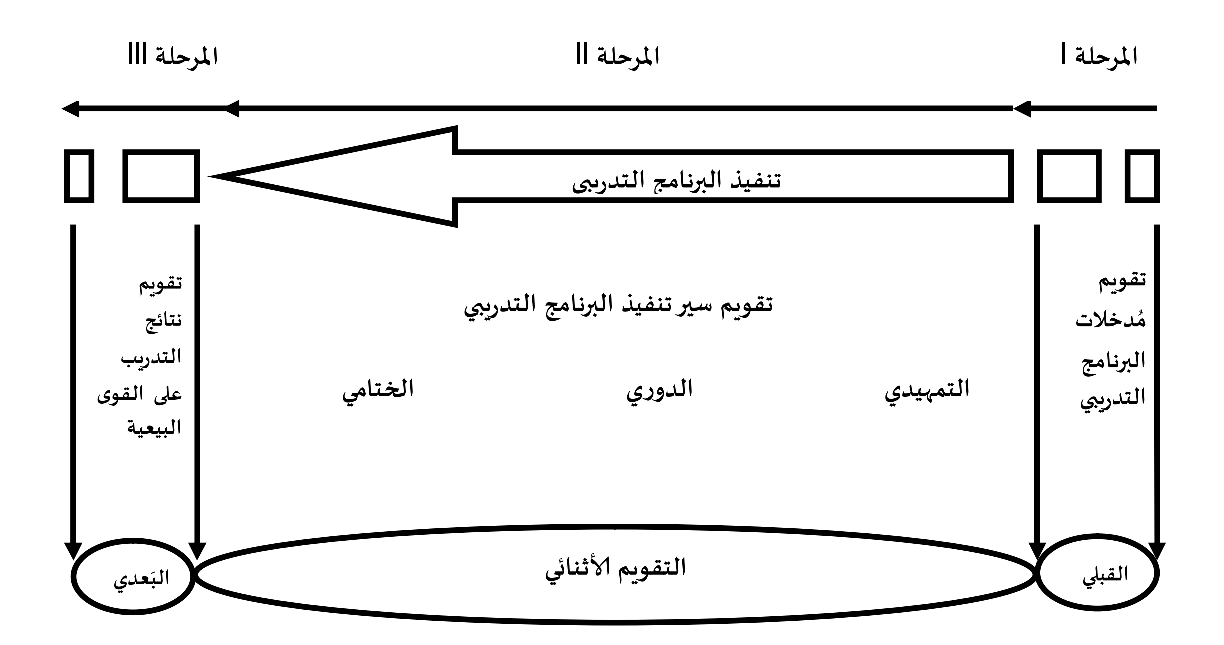
- **الموضوعية**: عدم تأثر نتائج التقويم بأحكام ذاتية وشخصية للمقيّم مع مراعاة عدالة التقويم، ويكمن ذلك في إعطاء كل ذي حق حقه دونما زيادة أو نقصان؛
- **الصدق**: هو قياس ما يُفترض قياسه وليس شيء آخر؛
- **الشمول**: ويقصد به شمول التقويم لكافة المادة التي تم التدريب عليها بكافة جوانبها المعرفية والأدائية والاتجاهية؛
- **الثبات**: هو قدرة التقويم على إعطاء النتائج نفسها في كل مرة يُستخدم فيها؛
- **الواقعية**: هي مدى تطابق أو قرب معايير التقويم، خاصة تلك المتعلقة بالمهمة التي تعكس الهدف التدريبي؛
- **الاقتصاد**: يتطلب التقويم الحد الأدنى من الوقت والجهد والتسهيلات.

المطلب الثاني: مراحل تقويم برامج تدريب القوى البيعية.

إنّ عملية تقويم برامج تدريب القوى البيعية لا تتم خلال مرحلة معينة من التخطيط للبرنامج أو تنفيذه، بل هي عملية مستمرة يتم تنفيذها عبر مراحل عدة يمكن اختصارها في الشكل التالي:

[1]: حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص.233.

شكل رقم: (3-4): مراحل تقويم برامج تدريب القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع.

من خلال الشكل رقم: (3-4) يمكن تلخيص أهم المراحل التي تمر بها عملية تقويم برامج تدريب القوى البيعية فيما يلي:

أولا: مرحلة التقويم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.

يسمى هذا النوع من التقويم بالتقويم القبلي أو تقويم الإعداد، ويتم خلال هذه المرحلة تقويم العناصر التالية:[1]

- الفئة المستهدفة؛
- إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- الحقيبة التدريبية؛
- المواد والتسهيلات اللازمة؛
- نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- كلفة البرنامج التدريبي؛
- البيئة التدريبية؛

[1]: حسين محمد حسنين: مرجع سابق، ص.66.

- كفايات المدربين؛
- الأهداف المنشودة؛
- الخدمات اللازمة؛
- جوانب أخرى عامة.

ومنه يمكن القول أنّ، هذه المرحلة من التقويم تكون متزامنة مع مرحلة تخطيط برنامج تدريب القوى البيعية، حيث تعتمد خلالها إدارة المؤسسة على التقويم لمعرفة مدى نجاح القائمين على إعداد البرنامج في اختيار رجال البيع الذين سيخضعون للتدريب، ومدى دقتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لديهم، ومدى ترجمة أهداف البرنامج لهذه الاحتياجات، وما الوسائل المحضّرة لسدها.

ثانيا: مرحلة التقويم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

يصطلح على مرحلة التقويم أثناء تنفيذ التدريب بالتقويم الأثنائي أو الآني أو تقويم العمليات والإجراءات، أو تقويم التنفيذ، ويتم خلالها تقويم جوانب عدة أهمها:[1]

- مجموعة كفايات المدربين أثناء تنفيذ برنامج التدريب؛
- العلاقات الإنسانية والاجتماعية؛
- تحقيق الأهداف (خلال البرنامج)؛
- التحصيل والتعلم.

وعلى العموم تمتد مرحلة التقويم الأثنائي من لحظة انطلاق تنفيذ البرنامج إلى غاية اختتامه، ويمكن أن نميّز خلال هذه المرحلة بين عدة أصناف من التقويم، أهمها:[2]

1- التقويم التمهيدي.

يتم التقويم التمهيدي مع الشروع في تنفيذ البرنامج التدريبي، ويهدف عموما إلى تقويم مدى نجاح انطلاقة تنفيذ البرنامج، إضافة إلى تقدير مدى الاستعداد النفسي ومستوى قابلية رجال البيع لخوض البرنامج التدريبي.

[1]: حسين محمد حسنين: مرجع سابق، ص.83.

[2]: نفس المرجع: بتصرف.

2- التقويم الدوري.

يحدث التقويم الدوري إبان تنفيذ البرنامج التدريبي، وعلى العموم فهو يأخذ أشكالا مختلفة باختلاف الغرض منه، منها؛ التقويم اليومي والذي يحدث نهاية كل يوم من التدريب، أو الأسبوعي أو الشهري، وهذا وفقا لمعيار الزمن، أو وفقا لمعيار المواضيع المسطرة خلال البرنامج حيث يتم التقويم بعد التطرق إلى كل موضوع تدريبي، أو وفقا لمعيار الأهداف حيث يتم التقويم مع بلوغ مستوى التدريب المخصّص لتحقيق كل هدف، أو وفقا لمعيار تكاليف التدريب حيث يتم التقويم مع بلوغ تكاليف التدريب إلى مستوى معين؛

3- التقويم الختامي.

يتم التقويم الختامي بعد إنهاء تنفيذ البرنامج التدريبي مباشرة، ويهدف عموما إلى تحديد مدى إتمام تنفيذ البرنامج المسطر للتدريب، إضافة إلى القيام بالتقدير الأولي للنتائج المحصلة منه.

ثالثا: مرحلة التقويم بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

مع إنهاء تنفيذ برنامج تدريب القوى البيعية وعودة رجال البيع إلى محل أعمالهم، تتم عملية تقويم الأثر بعد مدة تسمح بتجسيد تطبيق محصّلات البرنامج التدريبي على أرض الواقع، وعلى العموم يعمل التقويم خلال هذه المرحلة على تحديد التغيرات الحاصلة على مستوى رجال البيع الذين خضعوا للتدريب في ميدان العمل، حيث يمكن أن تعتمد عملية التقويم خلال هذه المرحلة على تحليل الانحراف بين ما كان متوقعا تحقيقه وهو ما يتمثل في أهداف البرنامج وما تحقق فعلا من تطورات في مستوى رجال البيع.

المطلب الثالث: مجالات تقويم برامج تدريب القوى البيعية.

من البديهي أنّ نجاح عملية تدريب القوى البيعية تحتاج إلى تكامل وتناسق كل مدخلات العملية، وأي نقص أو خلل في إحدى هذه المدخلات قد يؤدي إلى فشل العملية التدريبية من أساسها، هذا ما يتطلب تقويم كل العناصر ذات العلاقة بنجاح برنامج تدريب القوى البيعية، وعلى العموم تتمثل أهم مجالات التدريب التي يستلزم إخضاعها للتقويم فيما يلي:[1]

أولا: تقويم الاحتياجات التدريبية.

تعتبر الاحتياجات التدريبية من العناصر التي يتم تقويمها في المرحلة الأولى من التقويم، ويشتمل هذا التقويم على التأكد من حُسن تحديد المؤسسة لمتطلبات القوى البيعية من التدريب.

ثانيا: تقويم محتوى التدريب.

يُعنى تقويم محتوى التدريب بتقويم أهداف العملية التدريبية، إذ من المهم أن تخضع أهداف البرنامج المسطر لتدريب رجال البيع إلى التقويم خاصة في حالة تنوعها، حيث لابد من أن يركز التقويم على درجة وضوح

---

[1]: استنادا إلى مجموعة من المراجع: بتصرف.

الأهداف المسطرة للبرنامج، ومدى العلاقة الموجودة بين هذه الأهداف فيما بينها من جهة، وبينها وبين احتياجات القوى البيعية من التدريب من جهة أخرى. كما يمكن أن يشتمل تقويم محتوى التدريب كذلك على تقويم البرامج المسطرة للتدريب، وذلك من حيث قابليتها للنقاش من طرف أفراد القوى البيعية الخاضعين للتدريب، أو من حيث قابليتهم لاستيعابها.

ثالثا: تقويم المدرّبين.

يشتمل تقويم المدربين على تقويم مدى دقتهم في إدارة الوقت المتاح لتنفيذ البرنامج التدريبي، خاصة من حيث الالتزام بالبرنامج الزمني لتلقين مواضيع التدريب لرجال البيع، والمدة الزمنية المخصصة لكل موضوع، هذا إضافة إلى تقويم مدى قدرة المدرب على تفعيل دور رجال البيع المشاركين وتحريك انفعالهم اتجاه أهمية كل موضوع وضرورة التمكّن منه، كما يمكن أن يشتمل تقويم المدرب كذلك على؛ قدراته في استخدام الطرق والوسائل التدريبية التي يتطلبها تنفيذ البرنامج خاصة في حالة تعددها وتعقد طرق استخدامها، أسلوبه المعتمد في إيصال المعلومات ومدى فاعلته ووضوحه بالنسبة للمتدربين من رجال البيع؛

رابعا: تقويم المتدربين.

يشتمل تقويم المتدربين على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- **ردة فعل رجال البيع اتجاه التدريب:** وذلك من خلال تحديد وقياس شعورهم نحو البرنامج التدريبي خاصة من حيث المواضيع والوسائل المستخدمة في تنفيذ البرنامج، وتحديد الشعور يُعنى بتِبيان رضا رجل البيع الخاضع للتدريب عن البرنامج الذي خضع له من عدم ذلك، أما قياسه فيشمل على تفصيل هذا الشعور حول مختلف عناصر البرنامج وتحديد درجته اتجاه كل عنصر؛
- **مستوى التعلم:** وذلك من خلال تقويم مستوى المعارف والمهارات التي تَعلَّمها واكتسَبها رجال البيع جرّاء خضوعهم للبرنامج التدريبي؛
- **مستوى الأداء:** وذلك من خلال قياس مختلف التغيرات الايجابية التي حلت على تصرفات رجال البيع في موقع العمل، خاصة تلك التي تم التركيز عليها أثناء التخطيط للبرنامج التدريبي.

خامسا: تقويم أدوات التدريب.

يُعنى تقويم أدوات التدريب بقياس مدى ملاءمة الأدوات المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي ومدى تناسقها مع المواضيع المدرجة خلاله، خاصة وأنّ لهذه الأدوات تأثير كبير على فعالية البرنامج التدريبي من جهة وعلى الميزانية المخصّصة لتنفيذه من جهة أخرى، إذ يمكن ربط فعالية الأدوات المستخدمة في التدريب بتكلفتها،

وتقويم أدوات التدريب يعمل على قياس مدى نجاح إدارة المؤسسة في الموازنة بين العائد من هذه الأدوات وتكلفتها بالشكل الذي يضمن استخدام الأدوات الأكثر فعالية في التدريب وبأقل تكلفة ممكنة.

سادسا: تقويم ظروف التدريب.

يشتمل تقويم ظروف التدريب على تقدير مدى نجاح المؤسسة في اختيار الوقت الملائم والمكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.

فبالنسبة إلى الوقت الملائم، يتم التقويم من خلال دراسة مبرّرات اختيار الفترة الزمنية والتي يمكن ربطها بعنصرين أساسيين؛ يتمثل أولهما في تأثر وتيرة نشاط القوى البيعية في الميدان، أما الثاني فيتمثل في حاجتها إلى التدريب خلال هذه الفترة بالضبط.

أما بالنسبة إلى المكان المناسب، فيركز التقويم على تقدير مدى التناسق بين كل موضوع تدريبي والمكان المقرر تنفيذه فيه، فنجد مثلا مواضيع ميدانية تحتاج إلى التنفيذ مباشرة في مكان العمل ومواضيع نظرية تحتاج إلى قاعات مناسبة لذلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقويم مدى تأثير اختيار المكان على تنفيذ البرنامج التدريبي خاصة من حيث البُعد بين مكان الإقامة ومكان التدريب الأمر الذي يساهم في ربح أو خسران الوقت، أو الظروف المناخية والتي يجب أن تكون متلائمة وميدان عمل القوى البيعية.

المطلب الرابع: أدوات تقويم برامج تدريب القوى البيعية.

إنّ عملية تقويم برامج تدريب القوى البيعية تحتاج كغيرها من العمليات إلى اتخاذ إجراءات معينة لتنفيذ العمليات المتعلقة بها، ويستلزم تنفيذ هذه الإجراءات الاستناد إلى جملة من الوسائل المتنوعة بتنوع الغاية من الإجراء المراد تنفيذه في عملية التقويم. هذا كما يجب أن تتوافر الأداة المستخدمة في التقويم على جملة من المواصفات التي تعمل على جعلها أكثر فاعلية في التقويم، وعلى العموم يمكن اختصار المواصفات التي يجب توافرها في وسائل التقويم وأهم الأدوات التي يمكن استخدامها في تقويم تدريب القوى البيعية فيما يلي:[1]

أولا: مواصفات أدوات التقويم.

من المواصفات الأساسية التي يجب أن تتميز بها أدوات التقويم الفعالة، ما يلي:

1- المصداقية.

المصداقية هي قدرة الأداة على قياس ما يريد أن يقيسه الشخص المُستخدِم لها، وهناك أربع وسائل لتحديد مدى مصداقية الأداة هي:

- **مصداقية المحتوى:** وتُشير إلى أي مدى يكون تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج، ولضمان مصداقية المحتوى لا ينبغي حذف أي عناصر هامة، أو سلوكيات، أو معلومات تم تناولها بالبرنامج من

[1]: أنظر: عبد الرحمن توفيق: تقييم التدريب، المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1998، ص-ص.110-161.

الأداة، وأيضا لا ينبغي وجود أي عدم توازن في مواد البرنامج. كما يجب أن يتطابق عدد عناصر أو أسئلة الأداة تقريبا مع مقدار الوقت، أو العرض، أو أهمية المواد المقدمة؛

- **مصداقية التكوين:** وتُشير إلى المدى الذي تمثله الأداة للتكوين المفروض قياسه، والتكوين عبارة عن متغيرات مثل المهارات، أو وجهات النظر، أو القدرات التي تنوى الأداة قياسها؛
- **مصداقية التزامن والمواءمة:** وتُشير إلى مدى توافق الأداة مع نتائج الأدوات الأخرى المعمول بها في الوقت نفسه تقريبا لقياس الخصائص نفسها؛
- **مصداقية التنبؤ:** وتُشير إلى مدى قدرة الأداة على التنبؤ بسلوكيات ونتائج المستقبل.

2- الاعتمادية.

تعد الثقة خاصية أخرى هامة في أدوات التقييم، فالأداة المضمونة هي الأداة الثابتة بحيث تعطي القياسات المتتالية لعنصر ما النتائج نفسها تقريبا.

ثانيا: أهم أدوات التقويم.

من أهم الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في تقويم برامج تدريب القوى البيعية، نذكر ما يلي:

1- الاستقصاء.

يُعد الاستقصاء من الأدوات الأكثر شيوعا، وهي تتراوح بين الصيغ القصيرة لرد الفعل و أدوات المتابعة التفصيلية، فاستمارة استطلاع الرأي تتوافر في جميع الأحجام، ويمكن استخدامها للحصول على معلومات موضوعية عن مشاعر المشاركين بالإضافة إلى النتائج المستندية القابلة للقياس لاستخدامها في التحليل المالي لمردود التدريب. ويتم تصميم الاستقصاء مرورا بالخطوات التالية:

- تحديد المعلومات المطلوبة؛
- اختيار نوع أو أنواع الأسئلة؛
- صياغة الأسئلة؛
- اختبار الأسئلة؛
- إعداد استمارة كاملة لاستطلاع الرأي مع تجهيز ملخص للبيانات.

ومن مزايا هذه الأداة نجد: انخفاض التكاليف، زيادة الأمان، خيار عدم ذكر الاسم، وتنوع الخيارات، أما عن عيوبها نذكر: قد لا يتم جمع معلومات دقيقة، عدم انتظام ظروف الإجابة في موقع العمل، تحديد السرعة بواسطة المجيب.

2- قياس الاتجاهات.

تمثل هذه الأداة نوعا خاصا من استمارات استطلاع الرأي التي يمكن استخدامها لقياس نتائج برنامج تدريبي معين. فقد يتم تصميم برنامج ما لتغيير وجهة نظر العاملين تجاه العمل، أو السياسات، أو الإجراءات، أو المنشأة، أو حتى اتجاه المشرف المباشر. وهنا يتطلب الأمر عمل قياسات ما قبل وما بعد البرنامج لإظهار التغييرات التي طرأت على وجهة النظر (الاتجاه).

ويعد قياس الاتجاهات أمرا معقدا، فمن المستحيل أن تقيس وجهة نظر بشكل دقيق نظرا لأن المعلومات المجمعة قد لا تشكل المشاعر الحقيقية للمشارك.

وأيضا فإن السلوك والمعتقدات والمشاعر الإنسانية لا تكون ثابتة عادة، فوجهات النظر تتغير مع الوقت، والظروف. ومن أهم مزايا هذه الأداة نجد؛ إمكانية المعايرة، سرعة المعالجة، وسهولة العرض، أما عن عيوبها فأهمها؛ بدائل سابقة التحديد، اختيارات الإجابات، الاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي، قد لا تعكس المشاعر الحقيقية.

3- الاختبارات الكتابية.

يُعد الاختبار أمرا هاما للعديد من أنظمة وأساليب تقييم البرامج. ومن العادي جدا استخدام الاختبارات في إجراء المقارنات قبل وبعد الدورات التدريبية، حيث يوضح التحسن في درجات الاختبار، وجود تغيير في مهارة أو معارف أو قدرة المشارك والتي يجب أن يتميز بها البرنامج. ومن مزايا هذه الأداة نجد؛ انخفاض التكاليف، سهولة جمع الدرجات، سرعة المعالجة، سهولة العرض، إمكانية استخدام العينات، أما عن عيوبها فأهمها؛ قد تشكل تهديدا للمشارك، احتمال وجود علاقة ضعيفة مع أداء العمل، الاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي، احتمال وجود تحيز بالمفاهيم.

4- اختبارات الأداء.

تتيح هذه الاختبارات للمشارك استعراض المهارات (وأحيانا المعلومات أو الاتجاهات) التي تم تعلمها في برامج التدريب. قد تكون المهارات حركية، لفظية، تحليلية أو تركيبة من الثلاثة. ويستخدم هذا النوع من الاختبارات بشكل كبير في التدريب المرتبط بالعمل حيث يسمح للمشاركين باستعراض وشرح ما تعلموه.

أما بالنسبة لبرامج الإشراف والإدارة التدريبية تأتي اختبارات الأداء في شكل ممارسة المهارة أو لعب الأدوار. حيث يتطلب من المشاركين إقامة تجارب أو استعراض مهارات حل المشكلات التي اكتسبوها. ومن مزايا هذه الأداة نذكر؛ الاعتمادية ، المحاكاة، الموضوعية، أما من عيوبها نجد؛ أنها تستهلك وقتا.

5- المقابلة.

تُعد المقابلات الشخصية أداة تقويم مفيدة، بالرغم من عدم استخدامها بكثرة مثل الأدوات الأخرى. ويمكن أن يجري المقابلات أي من العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية، أو المشرف المشارك، أو طرف ثالث خارجي كالمدرب أو المستشار. ويمكن لهذه المقابلات أن توفر البيانات غير المتوفرة بسجلات الأداء، أو البيانات صعبة الحصول عليها من خلال الإجابات المكتوبة، أو الملاحظات. فقد لا يود المشاركون وصف نتائجهم في نماذج الاستطلاع إلا أنهم قد يتطوعون بالإدلاء بمعلومات للمدرب المحترف الذي يسعى للتحقق منها، حيث تكشف المقابلات عن التغييرات التي تحدث بالسلوك وردود الأفعال وكذا النتائج. ومن مزايا هذه الأداة نجد؛ المرونة، فرصة التحقق، إمكانية التعمق، اتصال شخصي، أما عن عيوبها فمنها؛ تعد كمؤثرات ذات ردود أفعال عالية، ارتفاع التكاليف، تهديد وجها لوجه، عمل مكثف، ضرورة الاستعانة بمحاورين مدربين.

6- الملاحظة.

تعد الملاحظة أداة أخرى للتقويم، ويشمل ذلك ملاحظة المشارك في البرنامج سواء قبل أو أثناء أو بعد برنامج التدريب لتسجيل التغيرات التي تطرأ على السلوك. وقد يكون المراقب أحد أعضاء فريق تنمية الموارد البشرية أو المشرف المشارك أو عضوا من جماعة المراقبة أو طرفا خارجيا، إلا أن المراقب الأكثر شيوعا ولربما الأفضل من الناحية العلمية هو عضو تنمية الموارد البشرية. ومن ميزاتها عدم وجود تهديد للمشارك، طريقة ممتازة لقياس التغير بالسلوك، أما من العيوب فنجد؛ احتمال التقاطع، ضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين.

7- سجلات الأداء.

تتوفر سجلات قياس الأداء في كل منشأة، وهي تتيح للإدارة تحديد الأداء على أساس الناتج، الجودة والنوعية، التكاليف والوقت، وهي ضرورية لتحقيق نظام دقيق للتقويم. ومن مميزات الطريقة أنها؛ محل ثقة، طريقة موضوعية، قائمة على أساس العمل، سهولة المراجعة، وما يعاب عليها، قصور المعرفة بمعايير حفظ السجلات، تعارض نظام المعلومات، الطبيعة غير المباشرة للبيانات، الحاجة إلى التحويل إلى نموذج قابل للاستخدام، إعداد السجلات لأغراض أخرى، ارتفاع تكاليف الجمع أحيانا.

المبحث الرابع: استعراض عملية تدريب القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بعد أن تطرقنا فيما سبق من الفصل إلى أهم الجوانب النظرية لعملية تدريب القوى البيعية، سنحاول فيما يلي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على واقع العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة، وذلك بغية الوقوف على مدى فعالية عملية تدريب القوى البيعية في هذه المؤسسات.

المطلب الأول: دراسة تحليلية لواقع عملية تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سوف يتم خلال هذا المطلب، اعتمادا على المعطيات الميدانية المجمعة من لدى 366 مؤسسة معتمدة في هذا المحور من الدراسة، وصف وتحليل واقع عملية تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من حيث؛ إعدادها وتنفيذها لبرامج خاصة بتدريب قواها البيعية، أي بمعنى تدريب هذه الأخيرة بشكل مستقل عن باقي الموارد البشرية مما يضمن فعالية ونجاعة العملية التدريبية التي يخضع لها رجال البيع. ومن حيث توقيت إعداد وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية، وجدية تقويم هذه البرامج.

أولا: إعداد وتنفيذ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبرامج تدريبية خاصة بالقوى البيعية.

أسفرت عملية تجميع المعطيات الميدانية حول مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإعداد وتنفيذ برامج خاصة لتدريب قواها البيعية، على المعطيات المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم:(3-6) : إعداد وتنفيذ برامج خاصة لتدريب القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

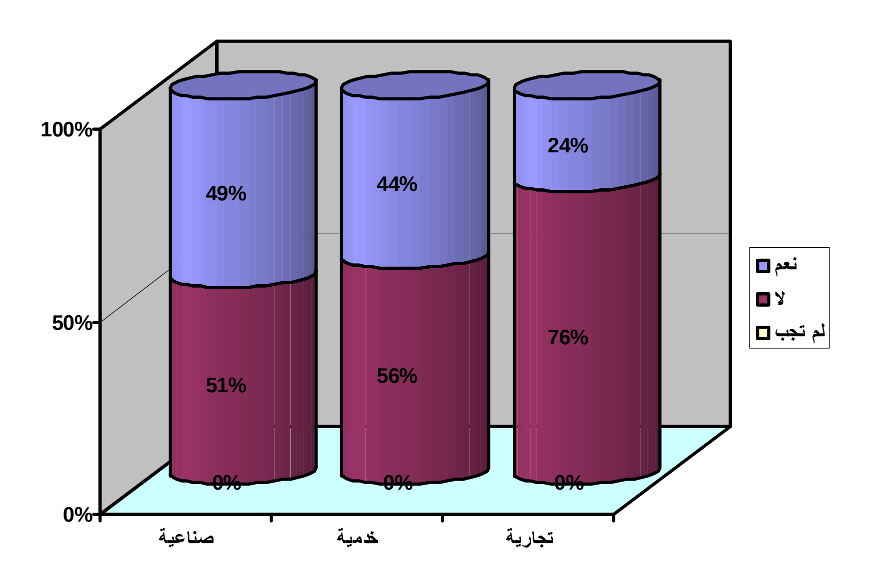
هل تعتمد برنامج خاص بتدريب ق. ب.؟	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
نعم	49	56	19	124	%33.88
لا	152	70	20	242	%66.12
رفضت الإجابة	00	00	00	00	00.00%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبين من الجدول رقم (3-6) أن 33.88% فقط من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة تعتمد في تدريب قواها البيعية على برامج خاصة، أما باقي المؤسسات والتي تشكل 66.12% من العينة المعتمدة في المحور الثالث من الدراسة فهي لا تعتمد على برامج خاصة في تدريب قواها البيعية، والشكل البياني التالي يوضح هذه المعطيات وفقا لطبيعة المؤسسات (تجارية، صناعية، خدمية).



شكل رقم:(3-5): رسم بياني يمثل اعتماد المؤسسات الجزائرية لبرامج خاصة بتدريب قواها البيعية.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (3-5) أنّ:

- بالنسبة للمؤسسات التجارية التي تمثل 54.92% من مجموع المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، نلاحظ أنّ ما يقارب 76% منها لا تعتمد على برامج خاصة في تدريب قواها البيعية، في حين أنّ 24% الباقية منها فهي تعتمد على برامج خاصة في ذلك؛
- بالنسبة للمؤسسات الخدمية التي تمثل 34.43% من مجموع المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، نلاحظ أنّ ما يقارب 56% منها لا تعتمد على برامج خاصة لتدريب قواها البيعية، بيد أنّ باقي المؤسسات الخدمية تقوم بإعداد وتنفيذ برامج خاصة بتدريب قواها البيعية؛
- بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تمثل 10.65% من العينة الخاضعة للفحص في هذا المحور من الدراسة، يتضح من خلال الشكل أنّ 51% منها لا تعتمد برامج خاصة بتدريب قواها البيعية، في حين 49% الباقية منها تعتمد على برامج خاصة بذلك.

مما سبق من قراءة للنتائج المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها بتدريب قواها البيعية من خلال إعداد وتنفيذ برامج خاصة بها، نستخلص أنّ:

- لا توجد فروق ذات دلالة في اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها بالاعتماد على برامج خاصة لتدريب قواها البيعية، حيث أنّ نسبة المؤسسات التي تهتم بذلك لم تتجاوز 50.00% باختلاف طبيعتها، بيد أنّ أكثر هذه المؤسسات اهتماما بتدريب قواها البيعية بشكل

منفصل عن باقي مواردها البشرية هي ذات الطبيعة الصناعية بنسبة تقارب 49%. لتليها ذات الطبيعة الخدمية بنسبة تقارب 44%، في حين أنّ فئة قليلة من المؤسسات التجارية تقارب 24% منها فقط تولي اهتماما لذلك؛

- عدم اهتمام أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف طبيعتها، بالاعتماد على برامج خاصة لتدريب قواها البيعية، لا يعني بالضرورة عدم قيامها بتدريب هذه الأخيرة بصفة مطلقة، فاحتمال تدريبها ضمن البرامج المسطرة لتدريب الموارد البشرية العاملة لصالحها يبقى واردا، خاصة في ظل ما ورد في الفصول السابقة من الدراسة بأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تولي لقواها البيعية أي اهتمام خاص.

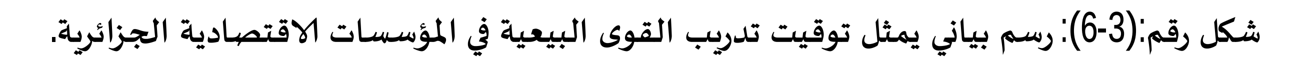
بناء على ذلك سوف يلجأ الباحث فيما يلي إلى تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بتوقيت إعداد وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية، باعتبارها من مؤشرات قياس تنظيم التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جهة، كما أنها قد تعبر ضمنيا عن مدى قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتدريب قواها البيعية من جهة أخرى، والجدول التالي يبين المعطيات الميدانية المجمعة حول توقيت تدريب القوى البيعية.

جدول رقم:(3-7) : توقيت تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

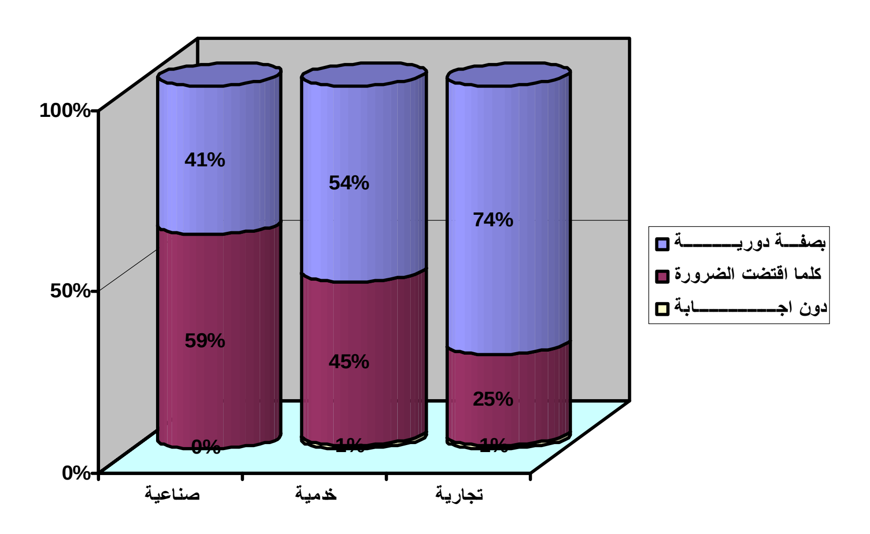
هل يتم تدريب القوى البيعية؟	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
بصفة دورية	149	68	16	233	%63.66
كلما اقتضت الضرورة	50	57	23	130	%35.52
رفضت الإجابة	02	01	00	03	00.82%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه (رقم: 3-7) أنّ 63.66 % من المؤسسات تقوم بتدريب قواها البيعية بصفة دورية، أي أنها تبرمج عملية تدريب قواها البيعية خلال فترة أو فترات معينة من كل سنة، في حين أنّ 35.52% منها تقوم بتدريب قواها البيعية كلما اقتضت الضرورة ذلك، أي أنّ عملية تدريب القوى البيعية لديها لا ترتبط بعامل الزمن قدر ما ترتبط بالمستجدات والتحولات الجديدة الحاصلة في المؤسسة الاقتصادية ومحيطها، أما باقي المؤسسات والذي يشكل نسبة ضئيلة 00.82% فقد رفضت الإجابة دون الإشارة إلى أي معيار معين لبرمجة تدريب قواها البيعية، وسيحاول الباحث قراءة هذه المعطيات وفق طبيعة المؤسسات الاقتصادية الخاضعة للدراسة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم:(3-6): رسم بياني يمثل توقيت تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (3-6) أنّ:

- ما يقارب 74 % من المؤسسات التجارية تعمل على تدريب قواها البيعية بصفة دورية، و25 % منها كلما اقتضت الضرورة ذلك، في حين أنّ ما يقارب 01% منها لم تُشر إلى معيار برمجة عملية تدريب قواها البيعية؛
- ما يقارب 54 % من المؤسسات الخدمية تعمل على تدريب قواها البيعية بصفة دورية، و45 % منها كلما اقتضت الضرورة ذلك، في حين أنّ باقي هذه المؤسسات أي ما يمثل 01 % منها لم تُشر إلى معيار معين لبرمجة عملية تدريب قواها البيعية.
- المؤسسات الصناعية، والتي أشارت في مجملها إلى معيار برمجة تدريب قواها البيعية، منها ما يقارب 41 % تعمل على تدريب قواها البيعية بصفة دورية، أما الباقي منها أي ما يقارب 59 % فهي تقوم بتدريب قواها البيعية كلما اقتضت الضرورة ذلك.

مما سبق من قراءة للنتائج المتعلقة بتوقيت برمجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعملية تدريب قواها البيعية نستخلص أنّ:

- ما يقارب 99.18 % من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة تعتمد على معايير معينة لبرمجة قواها البيعية، مع اختلاف المعيار المعتمد عليه في ذلك وفقا لطبيعتها، حيث نلاحظ أنّ أغلب المؤسسات الصناعية تعتمد في برمجة عملية تدريب قواها البيعية على معيار الحاجة إلى التدريب، أي أنها تقوم بالعملية كلما اقتضت الضرورة ذلك، عكس المؤسسات

التجارية والخدمية، أين يعتبر معيار الزمن الأكثر اعتمادا في برمجة العملية، إذ بلغت نسبة المؤسسات التجارية والخدمية التي تعمل على تدريب قواها البيعية بصفة دورية على التوالي ما يقارب: 74%، و54%.

- نسبة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لم تُشر إلى معيار معين لبرمجة تدريب قواها البيعية لم تتعد 00.82%، وبالبحث عن هويتها باستخدام برنامج SPSS وُجد أنها مشكلة من 03 مؤسسات، منها مؤسستين ذات طابع تجاري ومؤسسة ذات طابع خدمي.
- بمقارنة النتائج المتعلقة بتوقيت برمجة المؤسسات الاقتصادية وفقا لطبيعتها مع بنتائج هذه الأخيرة المتعلقة بمدى اعتمادها على برامج خاصة لتدريب قواها البيعية، نلاحظ أن هناك نوع من التقارب في النتائج، فمثلا لدى المؤسسات التجارية نلاحظ أنّ ما يقارب 75% منها لا تعتمد على برامج خاصة بتدريب قواها البيعية وفي نفس الوقت ما يقارب 74% منها تقوم بتدريب قواها البيعية بصفة دورية، ونفس الملاحظة تقريبا بالنسبة للمؤسسات الخدمية والصناعية.

بناءً على هذا التحليل لاسيما النقطة الأخيرة منه، تَمّ البحث عن العلاقة بين الاعتماد على برامج خاصة لتدريب القوى البيعية، وتوقيت العملية التدريبية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS، حيث أشارت العملية إلى النتائج المبينة في الجدول التالي.

جدول رقم: (3-8): العلاقة ين اعتماد برامج خاصة بتدريب القوى البيعية وتوقيت تدريبها.

معايير برمجة تدريب القوى البيعية	اعتماد على برنامج خاص لتدريب القوى البيعية		المجموع
	نعم	لا	
بصفة دورية	00	233	233
كلما اقتضت الضرورة	124	06	130
رفضت الإجابة	00	03	03
المجموع	124	242	366

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

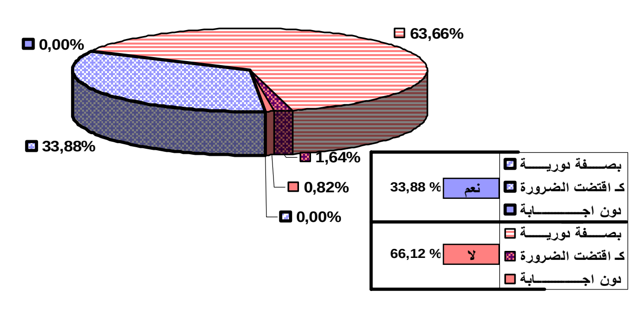
يتضح من خلال الجدول رقم: (3-8) أنّ:

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تقوم بتدريب قواها البيعية بصفة دورية كلها (100%) لا تعتمد على برامج خاصة لتدريب قواها البيعية؛
- ما يقارب 95% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تقوم بتدريب قواها البيعية كلما اقتضت الضرورة ذلك، تعتمد في تدريب قواها البيعية على برامج خاصة.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لم تُشر إلى أي معيار معتمد لديها في برمجة تدريب قواها البيعية كلها (100%) لا تعتمد برامج خاصة في تدريب قواها البيعية.

ولتوضيح هذه النتائج بصورة أفضل سوف يستعين الباحث بالشكل البياني التالي:

شكل رقم: (3-7): توزيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حسب توقيت تدريب قواها البيعية واعتماد برامج خاصة لتدريبها.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (3-7) أنّ:

- كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعتمد في تدريب قواها البيعية على برامج خاصة، تقوم بتدريب قواها البيعية كلما اقتضت الضرورة ذلك، أي بمعنى أنّ هذه المؤسسات تعمل على إعداد وتنفيذ برامج خاصة لتدريب قواها البيعية، وتقوم بتنفيذ هذه البرامج كلما رأت الجهة المختصة في هذه المؤسسات سبب لإخضاع قواها البيعية للتدريب، ومثال ذلك رغبة المؤسسة في طرح منتَج جديد في السوق إذ يتطلب الأمر تدريب القوى البيعية على كيفية التعامل مع هذا المنتَج، وشرح خصائصه ومميزاته للزبائن، أو حالة كثرة الشكاوي الواردة للمؤسسة من لدى زبائنها حول تصرفات رجال البيع في الميدان، كما يمكن أن تتمثل ضرورة التدريب في تحسين مستوى القوى البيعية وفق التطورات والمستجدات الحاصلة في السوق.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لا تعتمد على برامج خاصة لتدريب قواها البيعية، منها 96.28 % تقوم بتدريب قواها البيعية بصفة دورية، أي أنها تقوم بتدريب قواها البيعية خلال فترات معينة من كل سنة، فمثلا تقوم بتدريب قواها البيعية في فصل معين عند انخفاض وتيرة نشاط المؤسسة ويظهر ذلك جليا لدى المؤسسات التي تُنتج منتجات موسمية، أو خلال بداية السنة المالية أو في نهايتها، وللإشارة فإن المؤسسات التي تنتهج هذا المعيار في التدريب لا تقوم

فقط بتدريب قواها البيعية خلال هذه الفترات بل تقوم بتدريب جل مواردها البشرية، لتمكين هذه الأخيرة من التفرغ للعمل في باقي الفترات.

- أما باقي المؤسسات الاقتصادية الخاضعة للدراسة الممثلة بنسبة 00.82% فلم تظهر وجهتها في المعيار المنتهج لتدريب قواها البيعية، كما أنها لم تُشر إلى اعتمادها على برنامج خاص لتدريب قواها البيعية مما يوحى بأنها قد لا تقوم بتدريبها أصلا.

خلاصة ما سبق أنّ 99.18% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للفحص في هذا المحور من الدراسة ثَبُت قيامها بتدريب قواها البيعية، منها 33.88% تعتمد على برامج خاصة لتدريب قواها البيعية، و 65.30% لا تعتمد على برامج خاصة لتدريب قواها البيعية بل تقوم بتدريب هذه الأخيرة في إطار برامجها لتدريب الموارد البشرية، أما باقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة في هذا المحور والممثل بنسبة 00.82% فلم يَثبُت لديها القيام بعملية تدريب قواها البيعية.

ثانيا: تقويم برامج تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

من خلال عملية تجميع المعطيات الميدانية من لدى 366 مؤسسة اقتصادية جزائرية معتمدة في هذا المحور من الدراسة، حول مدى الاهتمام بتقويم برامج تدريب القوى البيعية، تم التوصل إلى المعطيات المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم:(3-9): تقويم برامج تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

هل يتم تقويم التدريب بجدية وموضوعية ؟	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
نعم	02	01	02	05	%01.37
لا	04	05	02	11	%03.00
رفضت الإجابة	195	120	35	350	95.63%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبين من الجدول رقم: (3-9) أن 95.63% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة لم توضح اتجاهها حول جدية و موضوعية تقويم تدريب قواها البيعية، فقد كانت الإجابة من 04.37 % فقط من المؤسسات.

ونظرا لذلك فإنه يتعذر على الباحث تحليل هذه النتائج لإصدار حكم حول جدية وموضوعية تقويم برامج تدريب القوى البيعية في عينة الدراسة (مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية).

المطلب الثاني: الاختبار الإحصائي لاستبيان تدريب القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بغرض التأكد من مدى صلاحية المحور الثالث من الاستبيان الذي يعنى بالوقوف على عملية تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وزيادة الموثوقية في صدق، وثبات الفقرات المُعبّرة عنه، تم إخضاع المعطيات الميدانية المجمعة حول المحور المعني بواسطة 363 استبيان معتمد (بعد استبعاد الاستبيانات المسترجعة من لدى المؤسسات التي لم يَثبُت لديها القيام بالعملية التدريبية البالغ عددها 03 مؤسسات؛ 02 منها تجارية وواحدة خدمية)، للاختبار الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد كانت نتائج هذه الاختبارات على النحو التالي.

أولا: اختبار الصدق.

سيتم اختبار مدى صدق المحور الثالث من أداة الدراسة من خلال؛ اختبار صدق المحتوى، واختبار صدق التكوين.

أ. **صدق المحتوى:** تم اختبار صدق المحتوى باستخدام اختبار t للعينة المفردة، حيث كانت نتائج الاختبار وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (3-10): اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الثالث.

فقرات المحور الثالث	قيمة اختبار t	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	فرق المتوسطات	حدود فترة ثقة الاختبار عند مستوى ثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
A1	70.479	362	0.000	1.94215	1.8880	1.9963
A2	62.699	362	0.000	3.37741	3.2715	3.4833
A3	64.900	362	0.000	2.18733	2.1210	2.2536
A4	46.939	362	0.000	2.84298	2.7239	2.9621
A5	54.858	362	0.000	2.31956	2.2364	2.4027
A6	45.928	362	0.000	2.10193	2.0119	2.1919
A7	46.519	362	0.000	2.07989	1.9920	2.1678
A8	47.865	362	0.000	2.26997	2.1767	2.3632
A9	43.350	362	0.000	2.54270	2.4274	2.6580
A10	66.230	362	0.000	2.06336	2.0021	2.1246
A11	58.286	362	0.000	2.11570	2.0443	2.1871
A12	51.292	362	0.000	2.02479	1.9472	2.1024
إجمالي المحور(T)	93.014	362	0.000	2.32231	2.2732	2.3714

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم: (3-10) يتبين أنّ اختبار t للعينة المفردة حول صدق محتوى المحور الثالث من الاستبيان الذي يعنى بدراسة تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أفرز عن النتائج التالية:

- قيمة الاختبار t لفقرات المحور الثالث، والتي تتراوح بين (43.35) و (70.47)، في حين أنّ قيمة الاختبار الإجمالية للمحور ذاته تساوي (93.01)؛
- درجة الحرية للاختبار، والتي تساوي 362 =n-1 حيث n هي حجم العينة المعتمدة في المحور الثالث؛
- مستوى الدلالة المحسوب، وهو مساو لـ (0.00) لكل فقرات المحور الثالث، وكذا لإجمالي المحور ذاته؛
- الفرق بين متوسط العينة والفقرة المفحوصة، والذي يتراوح بين (1.94) و (3.37) لفقرات المحور الثالث، و يساوي (2.32) لإجمالي المحور ذاته؛
- حدود فترة ثقة الاختبار لكل فقرة من فقرات المحور الثالث، والتي تتراوح بين (1.88) و (3.27) في الحد الأدنى، و بين (1.99) و (3.48) في الحد الأقصى، أما بالنسبة لإجمالي المحور المذكور فقد سجّل الاختبار (2.27) في الحد الأدنى و(2.37) في الحد الأقصى.

ومن الجدول رقم: (3-10) يتضح كذلك أنّ مستوى الدلالة المحسوب لجميع فقرات المحور الثالث من الاستبيان وكذا لإجمالي المحور مساوية لـ (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به في الدراسة (Sig=0.05)، وذلك ما يُعتبر إثباتا لصدق محتوى هذا المحور، ولتعزيز هذا الإثبات يمكن مقارنة فرق المتوسطين للمجموع والذي يساوي (2.32) مع متوسط فترة ثقة الاختبار للمجموع والذي يساوي (2.37+2.27)÷2 = 2.32.

ب. **صدق التكوين الفرضي:** تم اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات المحور الثالث من الاستبيان باستخدام معامل بيرسون للارتباط، الذي يُشير بدوره أنّ الأداة تتمتع بقوة صدق التكوين الفرضي في حالة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين كل فقرة من فقرات المحور وإجمالي المحور ذاته، والجدول التالي يبين نتائج صدق التكوين الفرضي للمحور المذكور:

جدول رقم:(3-11): اختبار التكوين الفرضي لفقرات المحور الثالث.

فقرات المحور الثالث	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	المحور(T)
قيمة معامل الارتباط	.542**	.419**	.227**	.504**	.804**	.734**	.560**	.796**	.547**	.415**	.614**	.665**	1
مستوى الدلالة المحسوب	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	[redacted]
حجم العينة	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يُشير الجدول رقم: (3-11) إلى أنّ هناك علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث وإجمالي المحور المذكور، وذلك ما تظهره إشارة: **XX في كل خانات سطر الجدول الخاص بقيم معامل الارتباط

لبيرسون، حيث تعني هذه الإشارة أنّ هناك علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.00) بين كل فقرة من الفقرات وإجمالي المحور.

أما عن شدة الارتباط فقد كانت قوية بين أغلب الفقرات وإجمالي المحور حيث بلغت إلى أقصاها بين الفقرة (A5) وإجمالي المحور، أين بلغت (0.80)، في حين أنّ الاختبار سجّل أدنى شدة للارتباط بين الفقرة (A3) مع إجمالي المحور والتي كانت ضعيفة حيث بلغت (0.22).

وبما أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) أقل من مستوى المعنوية الإحصائي (0.05) بين الفقرات وإجمالي المحور قيد الاختبار، فإنه يمكن القول أنّ محور الاستبيان المتعلق بتدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.

ثانيا: اختبار الثبات.

تم اختبار ثبات الفقرات المدرجة في المحور الثالث من أداة الدراسة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، وقد كانت نتائج الاختبار وفق ما يبينّه الجدول التالي:

جدول رقم: (3-12): اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثالث.

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.801	12

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يَتضِح من خلال الجدول رقم: (3-12) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 80.1% وهي تقع في المجال أكبر من 80% مما يدل أنّ ثبات الفقرات المدرجة في المحور الثالث من الاستبيان "ممتاز" ، وهي لا تتأثر بأخطاء الصدفة التي قد تحدث، كما أنّ هذه النتيجة قد تحققت دون حذف أي فقرة من الفقرات المُشكِّلة للمحور، وذلك ما يبينه العدد 12 في الجدول أعلاه (رقم: 3-12)، والذي يمثل عدد الفقرات المدرجة في المحور الثالث من الاستبيان.

خلاصة لما سبق، يمكن القول أنّ نتائج الاختبارات الإحصائية التي خضع لها المحور الثالث من الاستبيان تُبين صلاحيته للاستخدام في الدراسة سواء من جانب الصدق أو الثبات.

المطلب الثالث: تحليل نتائج استبيان تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يحتوى المحور الثالث من الاستبيان المتعلق بتدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اثنتي عشرة فقرة، خُصّصت أربعة فقرات منها لدراسة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتحضير لعملية تدريب قواها البيعية، ونفس العدد للوقوف على فعالية تصميم وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأربعة أخرى لمعرفة مدى اهتمام هذه الأخيرة بتقويم عملية تدريب قواها البيعية .

وسوف يستخدم الباحث في تحليل المعلومات المجمعة ميدانيا من خلال 363 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي الذي يعمل على أساس المعايير المبينة في الجدول أدناه:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ومنه تكون طول الفترة المُعبّرة عن كل إجابة هي (5-1)÷5= 0.8 ، وتكون مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة وفقا لما يلي:

- [1.00- 1.80 [غير موافق بشدة؛
- [1.80- 2.60 [غير موافق ؛
- [2.60- 3.40 [محايد؛
- [3.40- 4.20 [موافق ؛
- [4.20- 5.00 [موافق بشدة.

أولا: التحضير لعملية تدريب القوى البيعية.

أدرج الباحث أربعة فقرات أساسية ضمن هذا المحور من الاستبيان بغية الوقوف على الجهود التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في التحضير لعملية تدريب قواها البيعية؛ خُصّصت الفقرة الأولى (A1) للاطلاع على مساعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتوفير كل المعلومات الضرورية لإعداد برامج تدريب قواها البيعية، أما الفقرة الثانية (A2) فقد أُدرِجت بغرض معرفة مدى تركيز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على عملية التدريب في تحسين أداء وتوجيه سلوك قواها البيعية باعتبار ذلك الهدف الأساسي لأي عملية تدريبية، في حين أنّ الفقرة الثالثة (A3) فقد كان الغرض من إدراجها هو الوقوف مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحديد الاحتياجات التدريبية لدى قواها البيعية قبل برمجة أي عملية تدريبية، أما الفقرة الأخيرة (A4) فقد كان الهدف من إدراجها هو معرفة مدى الجهود التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعالجة مختلف العوائق التي قد تؤثر على عملية تدريب قواها البيعية وتَحُد من فعاليتها، وقد كانت النتائج المحصّلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (3-13): نتائج مقياس ليكارت حول التحضير لعملية تدريب القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A1	تسعى المؤسسات الاقت. الجزا. إلى توفير كل المعلومات الضرورية قبل برمجة عملية تدريب قواها البيعية	1.9421	0.5250	غ موافق
A2	تهدف المؤسسات الاقت. الجزائرية من خلال التدريب إلى تحسين أداء وتوجيه سلوك قواها البيعية	3.3774	1.0263	محايد
A3	تعمل المؤ. الاقت. الجزا. على تحديد الاحتياجات التدريبية بعناية قبل برمجة عملية تدريب قواها البيعية	2.1873	0.6421	غ موافق
A4	تعمل المؤ. الاقت. الجزا. على معالجة جل المعوقات التي قد تؤثر على عملية تدريب قواها البيعية	2.8430	1.1539	محايد
T1	تعمل المؤ. الاق. الجزا. على التحضير لعملية التدريب بعناية قصد ضمان فعاليتها في تحسين أداء قواها البيعية	2.5875	0.4796	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتبين من خلال الجدول أعلاه (رقم: 3-13) أنّ الجزء الأول من المحور الثالث (T1) المتعلق بالوقوف على مدى تحضير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعملية تدريب قواها البيعية، يقع في مجال عدم الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.58) وانحراف معياري صغير بلغ (0.47).

والملاحظ في هذا الجزء هو اختلاف اتجاهات المستجوَبين من فقرة إلى أخرى، فقد وقع متوسط الرّدود على الفقرة الأولى (A1) في اتجاه "غير موافق " بمتوسط حسابي قدره (1.94) بإجماع أغلب المستجوبين وذلك ما يفسره صِغَر الانحراف المعيار ي حيث بلغ (0.52)، وفي نفس السياق تقريبا جاءت نتائج الإجابات حول الفقرة الثالثة (A3) أين بلغ المتوسط الحسابي (2.18) بانحراف معياري بلغ (0.64). وعلى عكس ذلك كانت نتائج الإجابات حول الفقرتين (A2)، و (A4)، أين وقع متوسط الإجابات في مجال "محايد" بانحراف معياري كبير مِما يفسّر التشتت الذي ساد أراء المستجوَبين على ما وَرد في الفقرة (A2) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) بانحراف معياري قدره (1.02)، وكذا على ما وَرد في الفقرة (A4) أين بلغ المتوسط الحسابي (2.84) بانحراف معياري قدره (1.15).

ثانيا: تصميم وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية.

للوقوف على الجهود التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإعداد وتنفيذ برامج تدريب قواها البيعية، أدرج الباحث أربعة فقرات أساسية ضمن هذا المحور من الاستبيان، خُصّصت الفقرة الأولى (A5) لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بوضع أهداف برنامج تدريب قواها البيعية كخطوة أولى لعملية التدريب، أما الفقرة الثانية (A6) فقد تم إدراجها للوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحديد محتوى برامج تدريب القوى البيعية، بيد أنّ الفقرة الثالثة (A7) فقد أدرجها الباحث للوقوف على الجهود التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لضمان نجاح برامج تدريب قواها البيعية، في حين أنّ إدراج الفقرة الأخيرة (A8) كان بغرض معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتوفير الظروف الزمانية والمكانية المناسبة لضمان فعالية برامج تدريب قواها البيعية في تحقيق أهدافها، وقد كانت النتائج المحصلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (3-14): نتائج مقياس ليكارت حول تصميم وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A5	تقوم المؤ. الاقت الجز. بتحديد أهداف برنامج تدريب القوى البيعية كخطوة أولى للقيام بعملية التدريب	2.3196	0.8055	غ موافق
A6	يتضمن برنامج تدريب القوى البيعية المواضيع التي من شأنها تحقيق الأهداف المخططة للبرنامج	2.1019	0.8719	غ موافق
A7	توفر المؤ. الاقت. الجزا. الوسائل البشرية والمادية اللازمة لضمان نجاح برنامج تدريب القوى البيعية	2.0799	0.8518	غ موافق
A8	تعمل المؤ. الاقت. الجزا. على توفير الظروف الزمانية والمكانية المناسبة لضمان فعالية برنامج تدريب ق البيع	2.2700	0.9035	غ موافق
T2	تسعى المؤ. الاق الجز. إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريب قواها البيعية بعناية قصد بلوغ الأهداف المخططة	2.1928	0.7372	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتضِح من خلال الجدول رقم:(3-14) أنّ الجزء الثاني من المحور الثالث (T2) المتعلق بالوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتصميم وتنفيذ برامج تدريب قواها البيعية، يقع في مجال عدم الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.19) وانحراف معياري بلغ (0.73).

والملاحظ أنّ هذه النتيجة جاءت تعبيرا عن ردود المستجوَبين حول كل الفقرات المكونة لهذا الجزء من المحور، حيث لم يوافق أغلبهم على محتوى الفقرات (A5)، (A6)، (A7)، (A8)، وبنفس مستوى التشتت تقريباً، هذا ما يوضحه المقياس من خلال قيم الانحراف المعياري التي بلغت على التوالي (0.80)، (0.87)، (0.85)، (0.90)، وذلك ما يوحي إلى وجود خلل في كل الخطوات المتعلقة بتصميم وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثالثا: تقويم برامج تدريب القوى البيعية.

بغرض الوقوف على جدية موضوعية تقويم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبرامج تدريب قواها البيعية، ومعرفة مدى حرصها على: التأكد من نجاح التدريب في تحقيق أهدافه، والوقوف على النقائص والانحرافات الحاصلة في إعداد وتنفيذ البرامج لمعالجتها أو تفاديها خلال البرامج اللاحقة، أدرج الباحث أربعة فقرات أساسية ضمن هذا المحور الاستبيان، كان الغرض من إدراج الفقرة الأولى (A9) هو التعرف على نمط التقويم الذي تمارسه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على برامج تدريب قواها البيعية، الذي يستحسن أن يكون مستمرا (حسب ما تم التوصل إليه في الجانب النظري من الفصل) لتمكين القائمين على التدريب من تصحيح الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، أما الفقرة الثانية (A10) فقد تم إدراجها لمعرفة مدى تنويع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأساليب تقويم برامج تدريب قواها البيعية خلال كل مراحل إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي، لما لذلك من أثر في توقع المعوقات التي قد تعترض سير العملية والتحضير لمعالجتها، في حين أنّ الفقرة الثالثة (A11) فقد أُدرِجت بهدف الوقوف على مدى شمولية عملية التقويم لمختلف الجوانب التي تتضمنها برامج تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بغرض التعرف على مدى تشريح هذه الأخيرة لبرامج التدريب من كل جوانبها ومنه تحديد المسؤوليات على وقوع الانحرافات، بيد أنّ الفقرة

الأخيرة (A12) فقد أدرجها الباحث بغرض التعرف على مدى إلتزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام أدوات ذات مصداقية واعتمادية في تقويم البرامج بغية التَّحقُّق من صدق النتائج المُصرَّح بها حول مدى نجاح برنامج تدريب القوى البيعية، وقد كانت النتائج المحصلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (3-15): نتائج مقياس ليكارت حول تقويم برامج تدريب القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A9	تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتقويم برامج تدريب القوى البيعية بصفة مستمرة	2.5427	1.1175	غ موافق
A10	تتم عملية تقويم برامج تدريب القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزا. عبر مراحل منهجية	2.0634	0.5935	غ موافق
A11	يشتمل تقويم برامج تدريب القوى البيعية على تقويم كل الجوانب المتعلقة بالبرنامج التدريبي	2.1157	0.6915	غ موافق
A12	تستخدم المؤ. الاقت. الجزا. في تقويم برامج تدريب القوى البيعية أدوات متنوعة ذات مصداقية واعتمادية	2.0248	0.7521	غ موافق
T3	تسهر المؤ. الجزا. على التقويم الجدي لبرامج تدريب قواها البيعية بغرض التأكد من فعالية العملية التدريبية	2.1866	0.5915	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه (رقم: 3-15) يتضح أنّ الجزء الثالث من المحور الثالث (T3) المدرج للوقوف على مساعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حول تقويم برامجها لتدريب القوى البيعية بجدية وموضوعية بغرض التأكد من نجاح وفعالية العملية التدريبية يقع في مجال عدم الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.18) وانحراف معياري بلغ (0.59).

والملاحظ من خلال الجدول كذلك أنّ هذا الاتجاه لمتوسط ردود المستجوَبين قد نتج عن كل الفقرات، فالبرغم من التشتت الذي وقع في إجاباتهم حول ما ورد في الفقرة الأولى (A9) المتعلقة باستمرارية عملية تقويم برامج تدريب القوى البيعية، وذلك ما يوضحه الانحراف المعياري لهذه الفقرة الذي بلغ (1.11)، ووقوع اتجاه مجمل الإجابات عليها في آخر مجال عدم الموافقة واقترابه إلى مجال المحايدة، إلا أنّ استقرار إجابات العينة المفحوصة حول باقي الفقرات (A10)، (A11)، و(A12) على عدم الموافقة حول ورد فيها، وبانحرافات معيارية متقاربة، أدى إلى وقوع الاتجاه العام للإجابات حول هذا الجزء من المحور الثالث في وسط مجال عدم الموافقة.

المطلب الرابع: مناقشة فرضية الدراسة المتعلقة بتدريب قوى البيع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تتمحور الفرضية الثالثة لهذه الدراسة حول " أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بتدريب قواها البيعية بصورة شكلية، وهي لا تسعى إلى بناء نظام تدريبي فعال للقوى البيعية، ولا تعمل على تحضير، تصميم، تنفيذ، وتقويم برامجها لتدريب القوى البيعية بجدية "، ومنه يمكن تحديد الأجزاء الأساسية التي تتضمنها هذه الفرضية فيما يلي:

- أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بتدريب قواها البيعية؛ وهو ما تَمّ إثباته خلال المطلب الأول من هذا المبحث حيث تبيّن أن 99.18 % من المؤسسات الخاضعة للدراسة في هذا المحور تقوم بتدريب قواها البيعية، منها 34.16% تعتمد في ذلك على برامج خاصة، و 65.84% تقوم بتدريب قواها البيعية في إطار برامجها لتدريب الموارد البشرية.
- أنّ عملية تدريب القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتم بصورة شكلية، حيث أنّ هذه الأخيرة لا تسعى إلى امتلاك نظام فعال لتدريب قواها البيعية، إذ أنها لا تقوم بالتحضير لإعداد برامجها التدريبية، ولا تعمل على تصميمها وتنفيذها بفعالية، إضافة إلى أنها لا تقوم بتقويمها على نحو جِدي بغرض معرفة مدى نجاح العملية التدريبية. وهو ما سنحاول اختباره فيما يلي.

سيتم التأكد من صحة هذا الجزء من الفرضية الثالثة، باستخدام النتائج المتوصل إليها من خلال 363 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة، وذلك بعد اختبار صلاحيتها (النتائج) للحكم.

ولاختبار صلاحية هذه النتائج للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الثالثة للدراسة، سوف يتم إجراء عدة اختبارات باستخدام برنامج (SPSS)، تتمثل هذه الاختبارات فيما يلي:

أولا: اختبار كاي^2 (Chi-deux) : لمعرفة هل هناك اختلاف في الإجابات حول المحور الثالث تبعا لخصائص العينة (طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ تجارية، خدمية، صناعية)، وذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائية(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): لا يوجد اختلاف في الإجابات حول المحور الثالث بين المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية. ـــــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): يوجد اختلاف في الإجابات حول المحور الثالث بين المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية. ـــــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

ثانيا: اختبار ليفن (Levene): لإجراء اختبار التجانس، حيث يشير هذا المقياس إلى مدى وجود تجانس في ردود المستجوَبين على المحور الثالث تبعا لخصائص العينة (طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ تجارية، خدمية، صناعية)، وذلك بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): تباين إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الثالث متساوي. ـــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): هناك على الأقل صنفين من المؤسسات (التجارية، الخدمية، الصناعية) تباين إجاباتها على المحور الثالث غير متساوي. ـــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

ثالثا: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الثالث وفقا لطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة (تجارية، صناعية، تجارية)، وذلك بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الثالث. ـــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): توجد فروق بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الثالث. ـــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

رابعا: اختبار بيرسون للارتباط (Correlation de Person): لمعرفة نوع الارتباط وقوته بين أجزاء المحور الثالث وإجمالي المحور ذاته عند مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به (0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): لا توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أحد أجزاء المحور الثالث وإجمالي المحور ذاته. ـــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كل جزء من أجزاء المحور الثالث وإجمالي المحور ذاته. ـــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

وقد كانت نتائج هذه الاختبارات وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (3-16): ملخص اختبارات نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

أجزاء المحور الثالث	اختبار كاي²	اختبار ليفن	اختبار التباين	اختبار الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الجزء الأول T1	Val.=17.17	St. Levene=0.589	F=0.682	0.752**	2.5875	0.4796	غ موافق
	Sig= 0.511	Sig= 0.556	Sig= 0.506	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 18	dd1= 2	dd1= 2	N= 363	N= 363	N= 363	
الجزء الثاني T2	Val.=19.92	St. Levene=0.015	F=0.204	0.842**	2.1928	0.7372	غ موافق
	Sig= 0.795	Sig= 0.985	Sig= 0.816	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 26	dd1= 2	dd1= 2	N= 363	N= 363	N= 363	
الجزء الثالث T3	Val.=20.66	St. Levene=1.086	F=2.006	0.753**	2.1866	0.5915	غ موافق
	Sig= 0.659	Sig= 0.339	Sig= 0.136	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 24	dd1= 2	dd1= 2	N= 363	N= 363	N= 363	
إجمالي المحور الثالث T	Val.=65.16	St. Levene=0.320	F=1.088	1	2.3223	0.4756	غ موافق
	Sig= 0.302	Sig= 0.727	Sig= 0.338	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 60	dd1= 2	dd1= 2	N= 363	N= 363	N= 363	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم: (3-16) أنّ الاختبار الإحصائي للنتائج المتوصل إليها حول المحور الثالث من الدراسة، تشير إلى أنّ:

- لا توجد علاقة بين ردود المستجوَبين و طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سواء فيما ما يتعلق بأجزاء المحور الثالث أو بإجمالي المحور ذاته، حيث تُظهر نتائج اختبار كاي² أنّ قيمة الاختبار تتراوح بين (17.17) و(26.66) للأجزاء، في حين أنها بلغت (65.16) لإجمالي المحور الثالث، أما مستوى الدلالة فهو أكبر من (0.05) لكل أجزاء المحور الثالث، وكذلك لإجمالي المحور المذكور الذي بلغ (0.05 < Sig = 0.30)، ومنه يمكن الحكم أنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة وفقا لطبيعتها؛

- تباين إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبعا لطبيعتها متساوي، إذ بلغت قيمة اختبار ليفن للمحور الثالث (0.32) بواقع دلالة (0.72) (أكبر من 0.05)، وهي نفس الحالة التي يُشير إليها الاختبار في كل أجزاء المحور الثالث (T1)، (T2)، و(T3) أين بلغ مستوى الدلالة المحسوب على التوالي: (Sig = 0.55) و (Sig =0.98) و (Sig =0.33) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائي (0.05)، ومنه يمكن الحكم بأن هناك تجانس في إجابات العينة تبعا لطبيعتها؛

- يُشير اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ قيمة اختبار التباين (F) للمحور الثالث بلغت (1.08) بمستوى دلالة قدرها (0.33) أكبر من (0.05)، وفي نفس السياق جاءت نتائج اختبار الأجزاء (T1)، (T2)، (T3) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب على التوالي (0.50)، (0.81)، (0.13) وهي كلها أكبر من (0.05)، ومنه يمكن الحكم بأنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الثالث تبعا لطبيعة المؤسسات؛
- يشير اختبار الارتباط لبيرسون إلى أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.00) أقل من مستوى المعنوية الإحصائي (0.05) بين كل جزء من أجزاء المحور الثالث و إجمالي المحور المذكور، وأن هذه العلاقة طردية قوية تبلغ شدتها بين الأجزاء (T1)، (T2)، (T3) وإجمالي المحور على التوالي (0.75)، (0.84)، (0.75)، ومنه يمكن الحكم بأن هناك ارتباط قوي (شديد) بين كل جزء من أجزاء المحور الثالث وإجمالي المحور ذاته.

مما سبق تتبين صلاحية النتائج المتوصل إليها حول المحور الثالث، للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الثالثة للدراسة، حيث يتبين من الجدول (3-16) أنّ المتوسط الحسابي لإجمالي المحور الثالث يشير إلى أن اتجاه متوسط الإجابات حوله يقع في مجال " غير موافق" بقيمة قدرها (2.32)، وبانحراف معياري صغير بلغ (0.47)، ومنه يمكن الحكم بصحة الجزء الثاني من الفرضية الثالثة.

وبذلك تتأكد صحة الفرضية الثالثة للدراسة التي مفادها:

"أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بتدريب قواها البيعية بصورة شكلية، وهي لا تسعى إلى بناء نظام تدريبي فعّال للقوى البيعية، ولا تعمل على تحضير، تصميم، تنفيذ، وتقويم، برامجها لتدريب القوى البيعية بجدية "

خلاصة.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لعملية تدريب القوى البيعية، وذلك في أربعة مباحث أساسية.

تم في المبحث الأول، استعراض ماهية عملية التدريب وأثرها على أداء القوى البيعية، أين اتضحت أهمية التحضير للقيام بها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لدى القوى البيعية ومختلف المعوقات التي قد تؤثر على فعالية البرنامج التدريبي بغرض معالجتها.

وفي المبحث الذي يليه، فقد تم التطرق إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية، حيث تَبيّن أنّ ضمان فعالية التدريب تتطلّب؛ تحديد الأهداف المراد تحقيقها ومنه محتوى البرنامج التدريبي، إضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذا البرنامج، وتحديد الظروف الزمانية والمكانية المناسبة لإنجاح البرنامج.

أما في ثالث هذه المباحث، تم استعراض تقويم عملية تدريب القوى البيعية بمختلف مراحلها ومجالاتها، مع إظهار دوره في توجيه مسار العملية التدريبية من خلال تقويم مدى نجاحها بعد كل مرحلة من مراحل التصميم والتنفيذ.

وخلال المبحث الختامي، تم إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة، حيث توصلت الدراسة الميدانية إلى أنّ هذه المؤسسات وبالرغم من الجهود التي تبذلها لتدريب قواها البيعية، سواء في إطار تدريب مواردها البشرية، أو بتدريبها بشكل مستقل، إلا أنّ مستوى التدريب الذي يحضى به أفراد قواها البيعية، يبقى بعيدا كل البعد عن معايير الفعالية والجدية، وذلك بالنظر للشوائب التي تسود عملية التدريب في هذه المؤسسات، سواء من حيث التحضير المسبق للعملية، أو من حيث تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، أو من حيث تقويم العملية.

الفصل الرابع:

تحفيز القوى البيعية

تمهيد.

يمثّل التحفيز المرحلة الثالثة في مسار تسيير القوى البيعية، وذلك بعد مرحلة الاختيار والتعيين، ومرحلة التدريب، وتشتمل هذه المرحلة على دراسة مختلف المناهج، الطرق، والأدوات التي يمكن من خلالها التأثير على أداء وسلوك القوى البيعية، بما يخدم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها والبلوغ برجال البيع إلى مستوى الرضا الوظيفي.

ومنه فإن تحريك الطاقات الكامنة لدى القوى البيعية ودفعها نحو تحسين الأداء وزيادة وتيرة النشاط، يتطلب من المؤسسة الاقتصادية بناء نظام تحفيزي فعّال يمكن من خلاله توجيه سلوك رجال البيع وضمان ولائهم الدائم للمؤسسة ومنتجاتها، خاصة في ظل طبيعة عملهم المتميّزة بالاحتكاك مع كل المتعاملين في السوق.

وبغرض الوقوف على مساعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو بناء نظام تحفيزي في مستوى طموحات قواها البيعية، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية، سوف يتم من خلالها المزج بين مختلف المتطلبات النظرية والمعرفية حول عملية التحفيز، والمعطيات الرقمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

فالمبحث الأول سيستعرض ماهية عملية التحفيز، وأساليب تأثيرها على دافعية أفراد القوى البيعية، بهدف التمكن من الإلمام بأهم العوامل التي يمكن استخدامها في بناء نظام تحفيزي فعّال للتأثير على القوى البيعية العاملة بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال مناقشة مفهوم التحفيز وعلاقته بالدافعية لدى القوى البيعية، إضافة إلى تحليل أهم النظريات التي تطرقت إلى عملية التحفيز، ومن ثَمّ تشخيص أهم المشكلات التي قد تشوب فعالية هذه العملية.

أما في المبحثين الثاني والثالث سنتطرق إلى صور تحفيز القوى البيعية، إذ يستعرض الثاني الصور المادية لتحفيز القوى البيعية بما في ذلك الأجور والرواتب، العِلاوات، والعمولات، كأهم صور التحفيز المادي، بالإضافة إلى صور أخرى يمكن اعتبارها أقل أهمية، بيد أنّ الثالث يستعرض الصور المعنوية لتحفيز القوى البيعية بما في ذلك المسابقات، الترقية، وظروف العمل، إضافة إلى صور أخرى يمكن من خلالها رفع معنويات رجال البيع، وزيادة الدافعية لديهم.

في حين أنّ المبحث الرابع سيتم من خلاله استعراض مختلف المعطيات الرقمية حول عملية تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وذلك من خلال إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا فيما سبق من الفصل على واقع هذه المؤسسات.

المبحث الأول: التحفيز ودوره في زيادة الدافعية لدى القوى البيعية.

يُعتبر التحفيز عاملاً مهما في دفع القوى البيعية إلى تحقيق الأهداف المخطّطة من قِبل المؤسسة الاقتصادية، فهو يلعب دورا فعالا في زيادة وتيرة النشاط لدى رجال البيع، واستخدامهم لكل القدرات والمهارات المملوكة في انجاز المهام الموكلة إليهم، بيد أنّ ذلك يتوقف على مدى فعالية ونجاعة النظام التحفيزي المنتهج من قِبل المؤسسة، إذ من الممكن أن يؤدي النظام التحفيزي إلى حدوث تأثيرات سلبية على القوى البيعية في حالة قصوره، أو اختلاله.

المطلب الأول: ماهية تحفيز القوى البيعية.

تتمثّل الحوافز في كل ما من شأنه التأثير الايجابي على سلوك الأفراد عامة، وحثّهم على أداء المهام المسندة إليهم بكفاءة وفعالية، وفيما يلي سنستعرض تعريف التحفيز وأهميته فيما يتعلق بالقوى البيعية.

أولا: تعريف عملية تحفيز القوى البيعية.

غالبا ما يتجه تعريف التحفيز نحو التركيز على الهدف من إدراجه، وسوف نحاول فيما يلي مناقشة بعض التعاريف الصادرة في شأنه مقارنة بمفهوم الحوافز.

- التحفيز، هو القوة المؤثرة في الفرد و تدفعه للتصرّف بطريقة متميزة، وتوجهه نحو تحقيق هدف معين، كما أنه القوة التي تدفع الفرد لإعطاء معنى لاحتياجاته ورغباته.[1] أما الحوافز فهي جملة العوامل الخارجية التي تُشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين.[2] يتميز هذا التعريف باعتباره التحفيز عملية مؤثرة ودافعة ذات هدف محدد للمؤسسة وعائد مُقنع للفرد، وهو ما يجعل منها العملية التي تسعى إلى البحث عن العلاقة بين تصرفات الفرد واحتياجاته لاستغلالها في تحقيق الأهداف، إلا أنه تجاهل مختلف العوامل المؤثرة في عملية التحفيز باعتبارها عملية بسيطة، إذ من الممكن أن يُعبّر التحفيز عن هذه العلاقة ولا يؤدي إلى تحقيق الأهداف نظرا لعوامل أخرى كعدم توفر العدالة مثلا؛
- التحفيز، هو تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.[3] أما الحوافز فهي تمثل مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.[4] يتميز هذا التعريف بتثمينه

---

[1]: H. Bénédicte: Gestion du bénévolat et du volontariat, Deboeck, Belgique, 2006,P. 272.

[2]: نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط$_1$، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص. 117.

[3]: محمد الصيرفي: إدارة الإفراد والعلاقات الإنسانية، ط$_1$ دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص.403.

[4]: علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص. 207.

للاهتمام الذي يحضى به التحفيز لدى الإدارة، إضافة إلى تركيزه على ضرورة الاستمرارية والتجديد في عملية التحفيز، غير أنه حصر الغرض من التحفيز في زيادة الإنتاجية، وأهمل بذلك جانب السلوك والتصرفات؛

- التحفيز، هو عبارة عن ديناميكية أو حركية تدفع تصرفات وتوجه طاقات الأفراد.[1] أما الحوافز فهي تمثل مصدرا هاما لإشباع حاجات العاملين المادية فضلا عن كَوْنِها صيغة من صيغ تقدير المنظمة لجهد الفرد.[2] يتميز هذا التعريف بتركيزه على دور عملية التحفيز في الجمع بين الأعمال والتصرفات التي يقوم بها الأفراد، إضافة إلى وصفه للعملية بالحركية، وذلك ما يضفي عليها صفة الفعالية والمرونة، بيد أنه لم يُشر إلى سِمة الاستمرارية التي يجب تتميز بها عملية التحفيز خاصة من جانب إشباع حاجات الأفراد؛
- التحفيز، يقصد به تشجيع الأفراد على نحو أفضل لبذل جهد أكبر مما يبذله غيرهم من خلال مجموعة عوامل وأساليب تستخدمها الإدارة،[3] يتميز هذا التعريف بتركيزه على ضرورة توافر الفعالية في عملية التحفيز من خلال الإشارة إلى العلاقة بين استخدام الحوافز وما يقابله من زيادة الجهود لدى الأفراد، مع ضرورة إتباع أفضل السُبل لتشجيعهم، غير أنه حصر تقييم الجهود في عملية المقارنة بين الأفراد، مما يدلي بوجوب وجود منافسة بينهم، لتشمل عملية التحفيز أحسنهم، في حين أنّ هذه العملية أشمل من أن تكون في شكل مسابقة، كما أنّ قياس الجهود لتقييمها غالبا ما يكون في نهاية الفترة في حين أنّ التحفيز يجب أن يتم في التوقيت المناسب، فقد يتم خلال أو في بداية هذه الفترة.

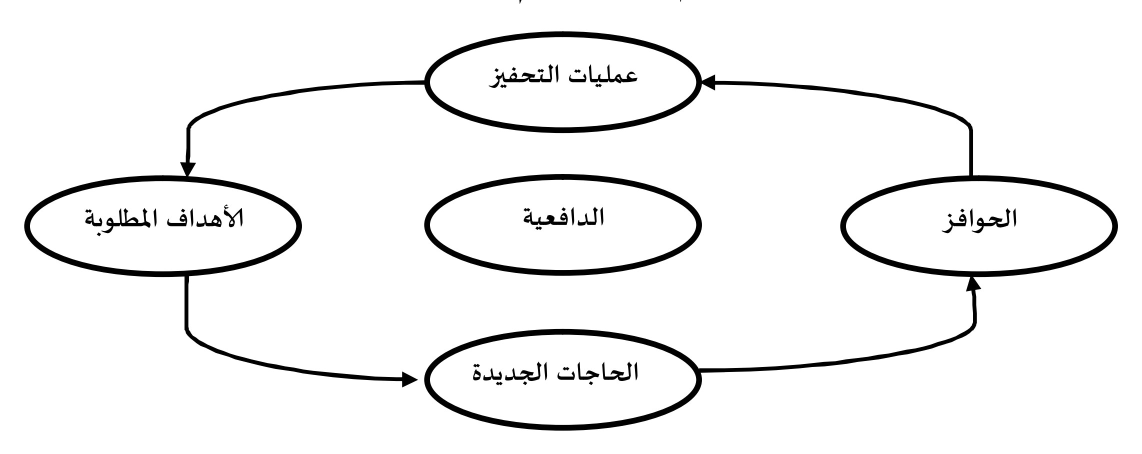
من خلال هذه التعاريف، يمكن تعريف عملية تحفيز القوى البيعية كما يلي:

عبارة نظام متكامل يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المتشعبة بين المؤسسة والقوى البيعية، من خلال خلق دافعية متجددة لدى رجال البيع، وباستخدام عقلاني وعادل لمختلف الحوافز التي تمتلكها المؤسسة. مع الحرص على تقديم هذه الحوافز في الوقت المناسب وعلى الشكل المتناسب مع متطلبات كل فرد أو مجموعة.

ويمكن التعبير عن نظام تحفيز القوى البيعية من خلال الشكل التالي:

[1]: M. Decoster, F. Pichault: Traité de Sociologie du Travail, 2eme édi, Deboeck, Belgique, 1998, P.404.
[2]: عايدة السيد خطاب، أيمن حسن أيوب، فداء محمد ناصر: إدارة الموارد البشرية الدولية – من منظور شركات دولية النشاط، 2007، ص.253.
[3]: إلهام يحياوي، مريم يحياوي: دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، ع 17، 2007.

الشكل رقم: (4-1): نظام تحفيز القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث.

من خلال الشكل رقم: (4-1) يتضح أنّ النظام الفعال لتحفيز القوى البيعية يتكون من أربعة عناصر أساسية ترتكز فيما بينها على متغيّر مُهم يتمثل في خلق الدافعية لدى القوى البيعية، فتوافر حجم معين من الحوافز لدى المؤسسة لا يمكن أن يؤثر على سلوك رجل البيع ما لم يقتنع هذا الأخير أنّ جملة هذه الحوافز سوف يتم توزيعها وفق مبادئ عادلة ومنطقية، وبمجرد إحساسه أو اقتناعه بذلك تخلق لديه دافعية نحو تحقيق مُتطلبات الحصول على هذه الحوافز والمتمثلة في تحقيق أهداف المؤسسة كطريق لتحقيق أهدافه الشخصية، هذه الأخيرة التي يتوّلد عنها حاجات ومنه أهداف جديدة تنبع من طموحاته المستقبلية، حيث يندفع إليها بشكل أكبر نظرا لتمكُّنه من تحقيق الأهداف السابقة، لتكون المؤسسة بالمرصاد من خلال توفير المزيد من الحوافز تساعدها على دفع رجال البيع إلى تحقيق أهداف جديدة، فتُعاد الكَرّة مرّة أخرى.

وينبغي أن يعتمد النظام الفعال لتحفيز القوى البيعية على جملة من المبادئ، أهمها:[1]

- **الاعتمادية**: يشير هذا المبدأ إلى أنّ الحافز، يجب أن يكون تابعا أي مُعتمِدا على السلوك المرغوب فيه. إذ أنّ الأفراد ينشدون الخبرات المُجزية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المجزية (قانون الأثر).
- **الوعي**: ينبغي أن يعرف العاملون، السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.
- **التوقيت**: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة. فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقُدّم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز. وعليه، فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دونما تأجيل أو تعطيل.

[1]: محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص، ص. 213، 214.

- **الحجم**: يوازي حجم الحافز، المجهود والانجاز الذي تمّ، وذلك بشكل نسبي.
- **الثبات**: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين بنفس الشيء، وتُقدم المكافأة على نفس الأشياء. وعليه، توحيد المعيار الحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.
- **السيطرة**: بمعنى أن يتحكم العامل في مكوّنات الأداء وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية، حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثَم وجوب مكافأته.

ثانيا: أهمية تحفيز القوى البيعية.

تتجلى أهمية تحفيز القوى البيعية من وجهتين أساسيتين؛

تتمثل أولاهما في ضمان فعالية الأداء البيعي، حيث يعمل نظام تحفيز القوى البيعية على ضمان أداء فعّال لرجال البيع بشكل خاص وللموارد البشرية العاملة لصالح المؤسسة بشكل عام، إذ أنّ لتحفيز القوى البيعية أثر خاص على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة ومنه التأثير على القدرة التنافسية للمؤسسة.[1]

ويتم ذلك من خلال التأثير على سلوكيات رجال البيع ومستوى المجهودات التي يبذلونها، ومنه رفع مستوى النشاط لديهم مما يؤدي إلى تحسين مبيعات المؤسسة وزيادة مردودية منتجاتها من جهة. وتحسين الأداء المُقدم من طرفهم، مما يرفع من سمعة المؤسسة في السوق، وبالتالي زيادة حصتها السوقية من جهة أخرى.

وبين هذه وتلك، وفي ظل المكانة التي تحضى بها الوظيفة البيعية بين الوظائف التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية والدور الذي تلعبه في تنشيط هذه الوظائف، نجد أنّ التحفيز الفعّال للقوى البيعية يحقق الوفرات المالية اللاّزمة التي يمكن استخدامها لتحفيز باقي الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الاقتصادية، كما يعمل على تنشيط الأفراد العاملين بباقي وظائف المؤسسة بغية زيادة الإنتاج لتحقيق متطلبات السوق من منتجات المؤسسة، مما يخلق لدى هذه الأخيرة وفرات الحجم التي تُمكنها من المنافسة في السوق من خلال السعر والجودة. كما أنّ حُسن الأداء لدى القوى البيعية من خلال المعاملة المميّزة للزبائن الحاليين والمرتقبين يساهم في تحقيق المؤسسة لمكانة مرموقة في السوق.

أما ثانيهما فتتمثل في خلق روح الفريق في رجال البيع العاملين لصالح المؤسسة،[2] وذلك ما يؤدي إلى ضمان ولاء القوى البيعية للمؤسسة الاقتصادية ومنتجاتها. فمن متطلبات حصول رجال البيع على الحوافز،

---
[1]: J. F. Dhénin, P. Berry : Management & Gestion des Unités Commerciales, Bréal, France, 2004, P. 120.
[2]: E. Vernette : L’essentiel du Marketing, 3[eme édi], Eyrolles, France, 2008, P. 452.

تحقيقهم لمسببات التحفيز كبلوغهم نتائج ايجابية، أو قيامهم بسلوكيات مرضية، وذلك ما يتطلب التعاون والتكاتف بين كل رجال البيع المشكلين للفِرق البيعية.

وحصول أفراد القوى البيعية على هذه الحوافز يؤدي إلى إشباع رغباتهم المادية من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي إلى خلق شعور لدى رجال البيع بمدى اهتمام إدارة المؤسسة بهم، مما يدفعهم إلى الولاء لها ولمنتجاتها، السهر على الرقي بها والمحافظة على استمراريتها.

المطلب الثاني: نظريات التحفيز وأثرها على القوى البيعية.

إنّ تعدد النظريات التي عالجت موضوع التحفيز، و بحثت في أساليبه وتأثيراته، واختلافها ناجم بالدرجة الأولى عن اختلاف الزوايا التي ينظر منها الدارسون لعملية التحفيز، وعلى العموم يمكن تصنيف مختلف نظريات التحفيز إلى ثلاث مجموعات هي:[1]

- نظريات المضمون؛
- النظريات المعرفية؛
- نظريات التدعيم.

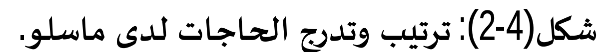
أولا: نظريات المضمون.

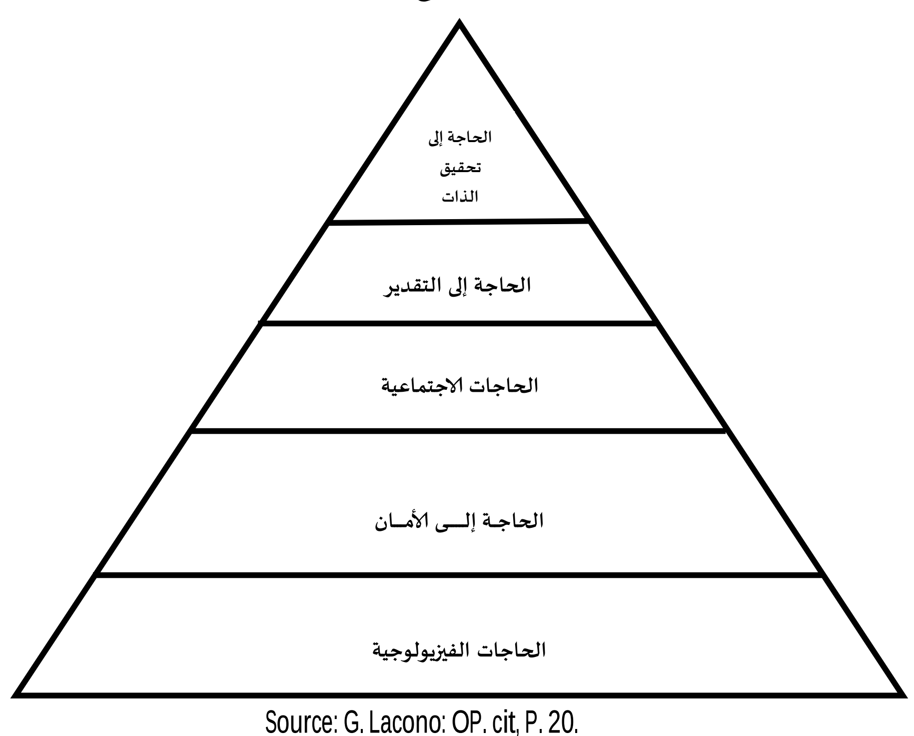
تتناول هذه النظريات عموما مختلف العوامل التي تثير الدافعية لدى الأفراد وتعمل على تحفيزهم، كما يصطلح عليها أيضا بنظريات الحاجات، لارتباطها بدراسة حاجات الفرد والتي تشكل دافعا له يمكن استغلاله لتحفيزه على تحسين مستوى أدائه، ومن أهم النظريات التي تتشكل منها هذه المجموعة نجد:

1- نظرية سلم الحاجات لماسلو.

يرى "ماسلو" أنّ تدرج الحاجات الإنسانية يكون بشكل تصاعدي من حاجات ابتدائية إلى حاجات ثانوية إلى أخرى معقدة، ويركز اعتقاده هذا على أن الحاجات العليا لا يمكن متابعتها في الوقت الذي توجد فيه حاجات أدنى منها لم يتم إشباعها بعد،[2] والشكل التالي يوضح تدرج هذه الحاجات:

[1]: حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة – النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 248.
[2]: G. Lacono: Gestion des Ressources Humaines, Casbah, Algérie, 2004, P.19.


شكل(2-4): ترتيب وتدرج الحاجات لدى ماسلو.



Source: G. Lacono: OP. cit, P. 20.

وقد قام "ماسلو" وفق نظريته بتقسيم الحاجات البشرية إلى خمسة درجات هي:[1]

- **الحاجات الفيزيولوجية**: وهي الحاجات المتعلقة ببقاء وبعمل الوظيفة البشرية، كالمأكل والملبس؛
- **حاجات الأمن**: ومنها الحاجة للحماية ضد الأخطار والتهديد؛
- **الحاجات الاجتماعية**: كالحاجة للحب والصداقة والانتماء إلى جماعة؛
- **حاجات التقدير**: كالحاجة للسلطة والاحترام من الآخرين، احترام الذات، والثقة؛
- **حاجات تحقيق الذات**: كحاجة الفرد إلى إثبات وجوده، وحاجته للإنجاز.

ويرى ماسلو أنّ الفرد يسعى إلى تحقيق حاجاته بالتدرج، حيث أنه لا يفكر في إشباع حاجات درجة معينة ما لم تكن حاجات المستوى الذي قبله مشبعة تماما.

أما بالنسبة للانتقادات الموجهة لهذه النظرية فتكمن في أنّ الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر، بالإضافة إلى عدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.[2]

[1]: R. KHelassi : Management Ressources Humaines, Homma, Algérie, 2010, P, P. 134, 135.
[2]: www. Tootshamy.com. le : 17/09/2011.

2- نظرية ذات العاملين لهرزبرغ.

تحاول هذه النظرية أن تعالج أثر العوامل المختلفة على موضوعين مختلفين هما:[1] الاندفاع لأداء العمل، وحالة الرضا، وهي بذلك تفسّر النتائج التي تُبين بأن الرضا لا يرتبط دائما بأداء عالٍ.

ويقوم جوهر نظرية "هرزبرغ" على اعتبار أنّ العمل ذاته هو المصدر الأساسي لتحفيز العاملين، وتفترض النظرية أنّ هناك نوعين أساسيين من العوامل تتمثل في:[2]

- **النوع الأول:** أطلق عليه صاحب النظرية العوامل الصحية ويعني بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين؛
- **النوع الثاني:** ويطلق عليه هرزبرغ العوامل المحفزة، وهي التي تساهم في التقدم نحو تحقيق الذات.

أما من حيث تأثير هذين النوعين من الحوافز فنجد أنّ أولها ضروري لإزالة الشكوى والتذمر، وثانيها ضروري لخلق الدافعية للأداء العالي، وتشتمل عوامل التحفيز وفق هذه النظرية على:[3]

أ- بالنسبة للعوامل الصحية:

- الراتب، من حيث كفايته وعدالته؛
- السياسات والأساليب الإدارية، من حيث الوضوح والتحيز وغيرها؛
- أسلوب الإشراف وسلوك المشرف في توجيه العاملين لتنفيذ العمل؛
- العلاقات الاجتماعية والإنسانية؛
- الظروف المادية للعمل، كالضوضاء، التكييف، النظافة...الخ.

ب- بالنسبة للعوامل الدافعة:

- فُرص الشعور بالانجاز أي شعور الفرد بأنه نجح في انجاز شيء؛
- خصائص العمل نفسه كعمل مثري ينطوي على التحدي أو الإثارة؛
- الاعتراف بالجهودات المحققة؛

[1]: سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص.364.
[2]: بشير العلاق: الإدارة الحديثة – نظريات ومفاهيم، اليازوري، الأردن، 2008، ص.319.
[3]: سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص، ص.365، 366.

- المسؤولية التي ترافق العمل؛
- فُرص التقدم التي يوفرها الانجاز المتميز...الخ.

وتوفر هذه النظرية تفسيرا لماذا يكون العامل راضيا ولكنه غير منتجٍ، وأحيانا منتجٍ ولكنه غير راضٍ وكثير التذمر. السبب هو أنّ المؤسسة توفر العوامل الصحية فقط، وتُهمل العوامل الدافعة في الحالة الأولى، أما في الحالة الثانية فلِأنّ المؤسسة توفر العوامل الدافعة وتُهمل العوامل الصحية.

3- نظرية الانجاز لماكيلاند.

تسمى كذلك بنظرية ثلاث حاجات، وقد ساهم ماكيلاند بوضع هذه النظرية لفهم التحفيز الإنساني، والتأثير على دوافعه من خلال ثلاث حاجات هي:[1]

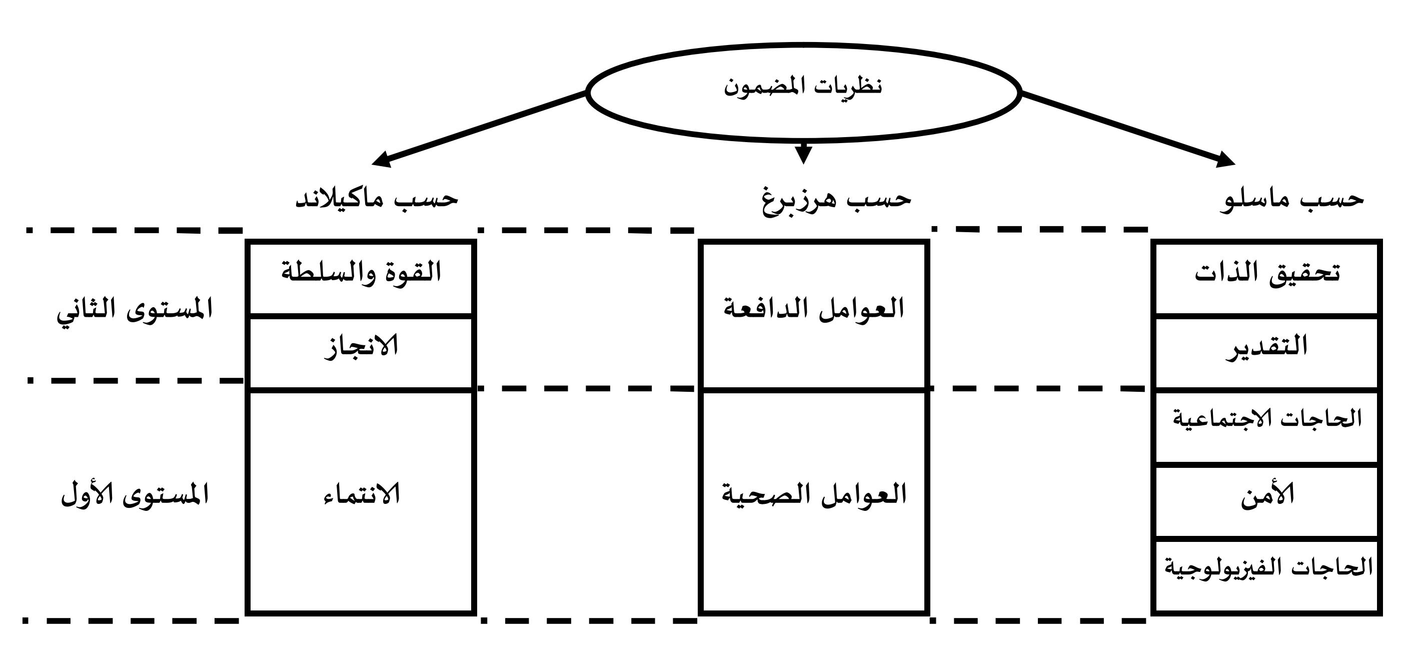
- **الحاجة إلى القوة والسلطة:** وتتمثل لدى الأفراد الذين يحبون الهيمنة والتحكم، ويميلون إلى جعل الآخرين يتصرفون كما يريدون، ويسعى هؤلاء وراء المناصب القيادية لامتلاك السلطة والمكانة على الآخرين؛
- **الحاجة إلى الانجاز:** ويتميز بها الأفراد الذين يسعون وراء النجاح، حيث تتولد لديهم الرغبة والاندفاع في انجاز وتحقيق نتائج لأهداف كبيرة وليست مستحيلة، أو أعمال تقتضي التحدي وتحمل مسؤوليات الفشل والنجاح؛
- **الحاجة إلى الانتماء:** هذه الحاجة تتولد لدى الأفراد الذين لديهم رغبة في أن يكونوا مقبولين من طرف الآخرين، ويسعون إلى بناء علاقات اجتماعية جيدة تسودها الصداقة والمحبة، فالشخص ذو الحاجة العالية للانتماء يسعى وراء الصداقة والمحبة والأخوة والتعاون، التي يتحقق فيها تبادل وتفاهم مع الآخرين.

وقد أجريت دراسات بغرض التأكد من مدى صحة وصدق افتراضات هذه النظرية وقد قابلها بعض النجاح، إلا أنه وُجِد أنّ الاهتمام الأكبر من قِبل الممارسين في ميدان الإدارة قد أُعطيَّ لدافع الانجاز، وعلى العموم فإن الافتراضات الثلاثة مقبولة وما على المسؤولين إلا الكشف عنها خاصة وأنها لا تكلف أموالا تكون عائقا أمام المؤسسة، فالأمر يتطلب دراسة ومعرفة سلوك وطبائع الأفراد بالاعتماد على الأساليب العلمية والاستعانة ببحوث علم النفس الصناعي وعلوم تنظيم العمل.[2]

[1]: طارق الخير وآخرون: مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2004، ص.356.
[2]: نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص.131.

خلاصة ما سبق، أنّ مختلف النظريات التي تهتم بمضمون عملية التحفيز تلتقي في نقطة أساسية، وهي أنّ الحاجات تمثل العنصر الأساسي في تحفيز الأفراد، ومنه فهي تسعى دوما إلى اختيار الحوافز التي تلبي شكلاً معينا من حاجات العاملين، أما الاختلاف بينها فيكمن في كيفية تصنيف وترتيب هذه الحاجات، الأمر الذي يُعد معقدا بالنظر إلى اختلاف حاجات الأفراد من جهة، والاختلال بين مستوياتهم المادية وطموحاتهم من جهة أخرى، وسنحاول من خلال الشكل التالي إجراء مقاربة بين النظريات السابقة للحاجات.

الشكل رقم:(4-3): مقاربة بين نظريات المضمون للتحفيز.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (4-3) أنه، يمكن للمؤسسات الاقتصادية التي تتبنى إحدى نظريات المضمون في تحفيز قواها البيعية، تقسيم عوامل التحفيز أو الحاجات الإنسانية الدافعة للتحفيز إلى مستويين أساسيين:

- **المستوى الأول:** ويشتمل على الحاجات الأساسية، والتي يعتقد الباحث أنها ضرورية لقيام القوى البيعية بأداء المهام الموكلة إليها بصورة عادية، وهي تتمثل في؛ الحاجات الفيزيولوجية، الأمن، والحاجات الاجتماعية لدى ماسلو، وفي العوامل الصحية لدى هرزبرغ، وفي حاجات الانتماء لدى ماكيلاند؛
- **المستوى الثاني:** ويشتمل على الحاجات الثانوية، والتي يرى الباحث أنها أساس بناء فعالية الأداء لدى القوى البيعية، وسبيل تحريك الطاقات الكامنة لديها لتقديم أقصى مستوى من

المجهودات، وهي تتمثل في: الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات لدى ماسلو، وفي العوامل الدافعة لدى هرزبرغ، وفي الحاجة إلى الانجاز والقوة والسلطة لدى ماكيلاند.

ثانيا: النظريات المعرفية.

تَضُم هذه المجموعة مختلف النظريات التي تنظر إلى الدافعية على أنها عملية يمكن التحكم فيها بعقلانية، بدءً من المعرفة الكاملة للمتغيرات السائدة، ثُم القدرة على المفاضلة، إلى غاية الاختيار الدقيق للأهداف والوسائل، وبالتالي الوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة، كما يصطلح كذلك على هذه المجموعة من النظريات بنظريات العملية، وهذا بالنظر إلى تركيزها على أنّ التحفيز عبارة عن عملية داخلية لدى الفرد. ومن أهم النظريات التي تشتمل عليها هذه المجموعة نذكر ما يلي:

1- نظرية العدالة.

تقوم هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة. فالأفراد لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسَبتها للعطاء الذي قدموه، ويشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما يُقارِن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد.[1]

ومنه فإن جوهر نظرية العدالة يتجلى في مقارنة ما يقدمه الفرد للمؤسسة وما يتحصل عليه منها بما يقدمه الأفراد الآخرون وما يحصلون عليه من مكافآت.[2] وفيما يلي النقاط الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية:[3]

- الفرد: الشخص الذي يدرك العدالة وعدم العدالة؛
- المقارنة بالآخرين: مجموعة أو عدد من الأفراد يُستعملون من قِبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات إلى النتائج؛
- المدخلات: وتمثل خصائص الفرد المُتحقِّقة كالمهارات والتجربة والتعلم، أو الموصوفة كالعمر والجنس؛
- النتائج: ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاعتراف والمنافع والأجور والتقدير.

---

[1]: www.annabaa.org, Le : 10/10/2011.
[2]: E. Cobut, G. Bomal : Motiver, être motivé et réussir ensemble, Edi. Pro, Belgique, 2009, P.38.
[3]: رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سورية، 2004، ص.292.

وعلى هذا، توجد عدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم (الجهود) إلى نتائجهم (المكافآت) مساوية لنسب العمال الآخرين. ولا توجد عدالة، عندما لا تكون هذه النسب متساوية.

2- نظرية التوقع.

إنّ أساس نظرية التوقع هو أنّ الدافع لدى الأفراد للقيام بعمل ما يتمثل في توقعهم بأن:[1]

- بذل جهد أكبر سيؤدي إلى القيام بأداء من نوع خاص، أي أنّ هناك علاقة بين الجهد المبذول ونتائج العمل المُنجز؛
- نجاح الفرد في القيام بالعمل المنجز يقابله حصوله على الحافز الذي يستحقه (المكافأة المرغوبة).

ومنه فإن نظرية التوقع تعتمد على مدى ملاءمة أربعة متغيرات أساسية هي:[2]

- العوامل المُستخدمة في تحديد المكافآت؛
- فهم معايير النظام في تحديد مدى النجاح أو الفشل في الأداء؛
- طرق تقييم المجهودات المبذولة من قِبل الفرد؛
- درجة احترام المؤسسة لسياساتها التحفيزية.

وتقوم نظرية التوقع على أنّ تحفيز الفرد هو محصلة لثلاثة اعتقادات هي:[3]

- **التوقع**: وهو اعتقاد الفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى حُسن الأداء؛
- **قوة التأثير**: وهي اعتقاد الفرد بأن حُسن الأداء سيؤدي إلى حُسن الجزاء؛
- **المنفعة**: وهي مدى إشباع الجزاء أو المكافأة لرغبة واحتياجات الفرد.

أي أنّ دوافع الأفراد حسب هذه النظرية تنطلق من توقعهم بأن الجهود التي يبذلونها لها أثر على تحسين أدائهم للأعمال، وأنّ لذلك صلة بالمكافآت التي يحصلون عليها، وأنّ هذه الأخيرة سوف تُعبّر حقا عن ما يستحقونه.[4]

---

[1]: H. Bénédicte: OP. cit, P.277.
[2]: G. Lautier : Les Rémunérations - Comment faire évaluer son système de rémunération, Maxima, France, 1993, P.50.
[3]: طارق الخير وآخرون: مرجع سابق، ص، ص. 357، 358.
[4]: S. O. Sylvie, H. Victor : Gestion des performances on travail, Deboeck, Belgique, 2007, P.332.

وللتأثير على دافعية الأفراد في العمل تقترح هذه النظرية ما يلي:[1]

- ضرورة مقابلة المكافأة للحاجة غير المشبعة لإثارة الدافع إلى العمل؛
- يتطلب الأمر أن يوضّح الرئيس للمرؤوسين العلاقة المباشرة بين النتيجة المتوقعة والمكافأة؛
- يحدد الرئيس نتائج واقعية ويوضح للمرؤوسين أنه بإمكانهم تحقيق تلك النتائج المتوقعة.

3- نظرية وضع الأهداف.[2]

تقوم الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أنّ وضع الأهداف يحفز الأفراد على تحقيقها. فهذه النظرية لا تركز على حاجات ومعتقدات الأفراد في المواقف الخارجية التي تُرشد وتُوجه الأداء الإنساني، فجوهر النظرية هو اكتشاف الأهداف التي يسعى الأفراد لتحقيقها باعتبار أنّ لديهم الكثير من الأهداف صعبة التحقيق، لذلك إذا شاركوا في وضعها من الممكن أن تكون سهلة المنال، بافتراض أنّ غايات وأهداف الفرد هي المُحدد الرئيسي لسلوكه. وتركز النظرية أيضا على أهمية الأهداف الواعية في تفسير السلوك التحفيزي.

ولقد حدد صاحب النظرية "**لوك**" الخصائص الأساسية التي تتسم بها العمليات العقلية لوضع الأهداف في:

- التحديد للهدف، أي درجة دقة ووضوح الهدف؛
- صعوبة الهدف، أي درجة الأداء الذي يسعى إليه الفرد؛
- كثافة الهدف، أي تحديد كيفية الوصول إلى الهدف.

أما فيما يتعلق بخطوات وضع الأهداف فهي:

- التشخيص: أي تشخيص المنظمة والأفراد والتنظيم والتكنولوجيا لمعرفة فيما إذا كانت مناسبة لوضع الأهداف؛
- الإعداد: أي إعداد العاملين من خلال التعامل والاتصال والتدريب لوضع الأهداف؛
- التأكيد على خصائص الأهداف التي يجب فهمها من قِبل القائد والمرؤوسين؛
- إجراء مراجعات مرحلية لإجراء التعديلات اللاّزمة على الأهداف الموضوعة؛
- القيام بمراجعة نهائية بشأن الأهداف الموضوعة والمعدَّلة والمنجَزة.

---

[1]: عبد الفتاح بوخمخم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص، ص. 123، 124.

[2]: رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص، ص. 293، 294.

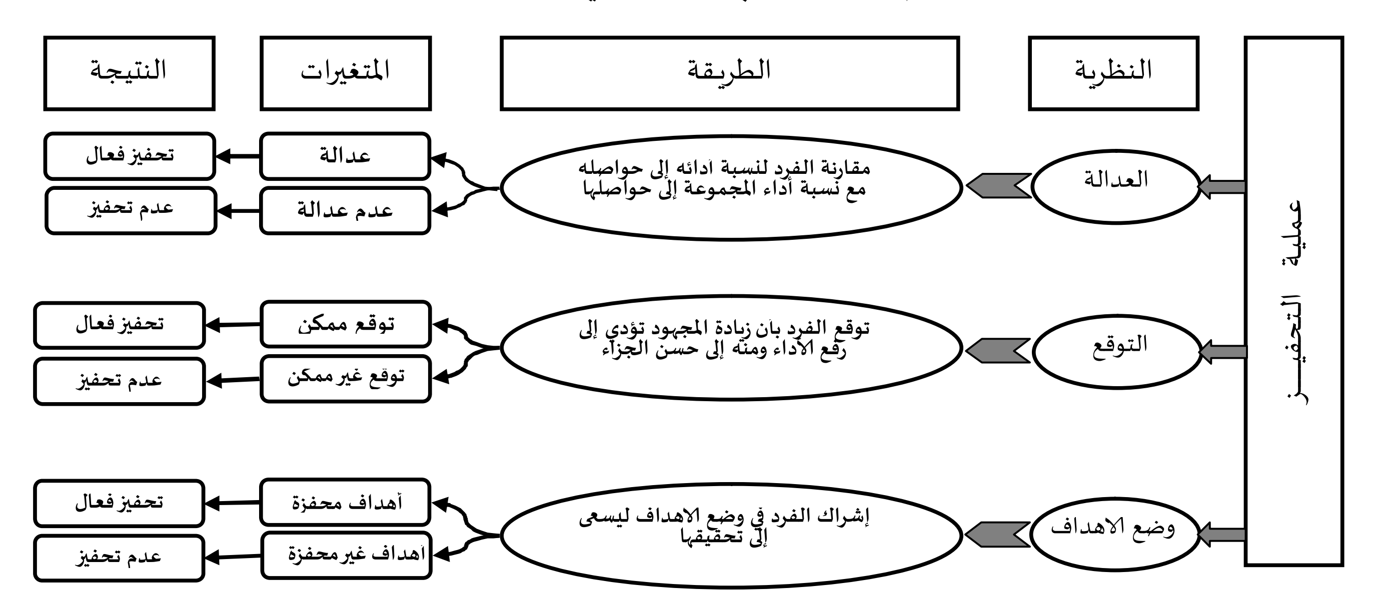
ويجب أن يتم التخطيط والتنفيذ السليمين لكل خطوة إذا ما أُريد لعملية وضع الأهداف أن تكون أسلوبا تحفيزيا عاليا.

وتفترض النظرية وجود علاقات بين خصائص الهدف وبين التحفيز والأداء والرضا، وهذه العلاقات تتجلى في النقاط التالية:

- في حال وجود هدف للفرد يرغب بتحقيقه فإن هذا الهدف يشكل عاملاً محركاً لدافعية الفرد في بذل الجهد والسعي لتحقيق هذا الهدف؛
- يتأثر التحفيز والدافعية لتحقيق الهدف بدرجة التحديد التي يتصف بها هذا الهدف؛
- كلما ازدادت صعوبة الهدف كلما كانت أكثر إثارة للتحفيز مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء؛
- كلما ازدادت جاذبية الهدف وزادت قيمته لدى الفرد كلما زاد الأثر التحفيزي لهذا الهدف؛
- يزداد الأثر التحفيزي للهدف بزيادة قبول الفرد له؛
- تؤثر التغذية العكسية على التحفيز عندما تكون المعلومات واضحة وصحيحة؛
- إنّ الحوافز النقدية المرتبطة بالأداء ليس لها تأثير مستقل عن تأثير الأهداف على التحفيز والأداء؛
- تتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول ومستوى الأداء المتحقق.

خلاصة ما سبق أنّ مجموعة نظريات العملية هي النظريات التي تحاول أن تُخطِّط إستراتيجية يمكن من خلالها لعملية التحفيز أن تكون فعالة، وبالرغم من اختلافها في الخطوات التي يمكن أن تتضمنها عملية التحفيز، إلا أنها تلتقي في نقطة اشتراك واحدة تتمثل في البحث عن الطريقة التي يمكن أن تضمن الفعالية للعملية التحفيزية، وذلك ما سنحاول توضيحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: (4-4): مقاربة بين النظريات المعرفية للتحفيز.



المصدر: إعداد الباحث.

من خلال الشكل رقم: (4-4) يتضح أنه على المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى بناء نظام فعال لتحفيز قواها البيعية، الالتزام بعدة اعتبارات أهمها:

- بناء النظام الخاص بتوزيع المكافآت على رجال البيع وفق أسس واضحة، يمكن من خلالها تبرير الحصّة الممنوحة لكل رجل بيع ومنه اقتناعهم بأن هناك عدالة وشفافية في توزيع المكافآت، وذلك ما يدفع برجال البيع إلى بذل جهود أكبر لتحقيق أداء أفضل؛
- الاعتماد على طرق فعالة في تقييم مجهودات رجال البيع، وذلك لتقليص الفجوة بين توقعاتهم وما ينجزونه من عمل ويحصلون عليه من مكافآت، خاصة في ظلّ النظام المشار إليه في النقطة السابقة؛
- إشراك رجال البيع في وضع الأهداف البيعية، خاصة تلك التي يكونون مسؤولين على تحقيقها مباشرة، الأمر الذي يدفعهم إلى انجازها بفعالية، فسعي رجل البيع إلى تحقيق حجم معين من المبيعات توقَعه بنفسه يكون أكبر من سعيه إلى تحقيق ما طُلِب منه من قِبل إدارة المؤسسة.

ثالثا: نظرية التدعيم.

يصطلح عليها كذلك بنظرية التقوية أو التعزيز، تختلف هذه النظرية عن النظريات السابقة في أنها تعتمد على المدخل السلوكي في تفسير الدافعية. وجوهر هذه النظرية هو أنّ سلوك الإنسان على نحو معين هو أساسا استجابة لمُثير خارجي، أي أنّ السلوك الإنساني تُسبِّبه عوامل ومثيرات خارجية وأنّ ما يتحكم بسلوك الفرد هو المدعمات، فالنتيجة التي تأتي مباشرة بعد سلوك معين قد تزيد أو تقلّل من احتمال تكرار السلوك.[1]

وقد ركزت نظرية التقوية على سلوك الأفراد وانعكاسه على محيط العمل، وتأثّره به، وأوضح العالم النفساني "**سكينر**" الذي وضع هذه النظرية، أنّ السلوك الذي تتبعه نتائج متوقعة يجب أن يُقَوى ويستمر ويقيّم عن طريق تشجيع صاحبه على تكراره وتطويره.[2]

وتجدر الإشارة هنا إلى أربعة أنواع للتقوية التحفيزية وتوجيه سلوك الأفراد أو تغييره أو تعديله أو تقويته أو تطويره، وهي:[3]

- التقوية الايجابية؛
- التقوية السلبية؛
- الانطفاء أو التجاهل؛
- العقاب.

واستناداً إلى ذلك، فإن نتائج سلوك الفرد هي التي تؤثر في دافعتيه وجاهزيته، ومنه فإن أسلوب وطريقة وتكرار توزيع العوائد أو الحرمان منها وإتباع العقوبات تؤثر كثيرا في سلوك الفرد. وهكذا فإن نظرية التدعيم تعمل على منح أو حجب العوائد اعتمادا على سلوك الفرد أي ربط الحوافز بالسلوك، ومنه:[4]

يمكن زيادة تكرار سلوك ايجابي ومرغوب فيه عن طريق:

- منح مدعم ايجابي، مثل: زيادة، عِلاوة...الخ.
- حجب أو سحب نتائج غير سارة، مثلا توقف المدير عن توجيه اللَّوم للعاملين حينما يفي العامل بمتطلبات العمل.

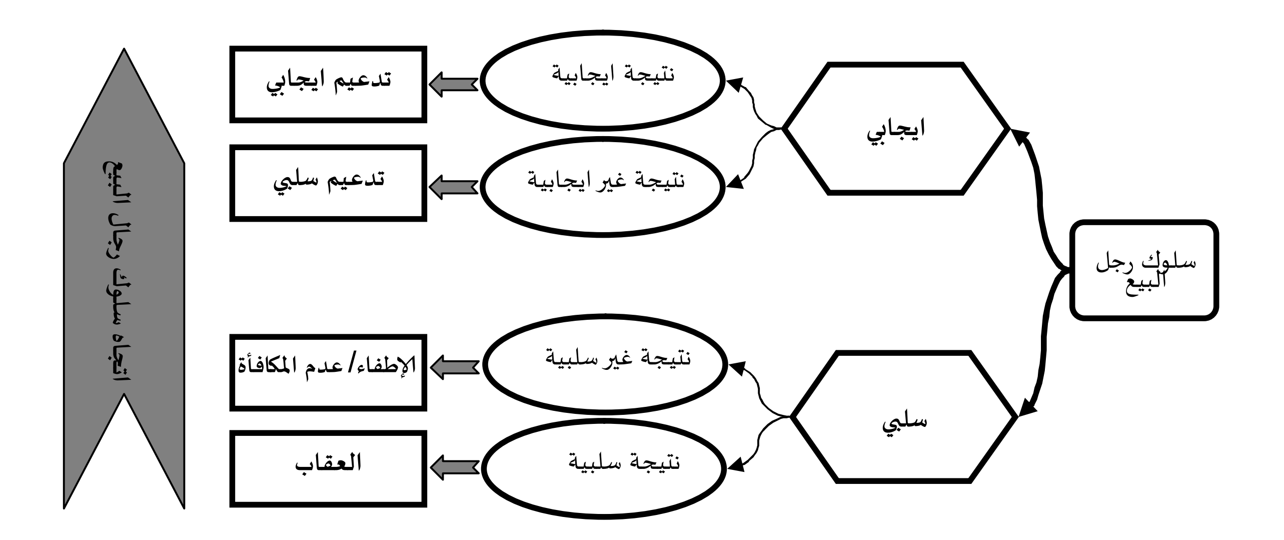
أما منع تكرار سلوك غير مرغوب، فيمكن أن يتم من خلال؛

[1]: حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص.257.
[2]: موسى خليل: الإدارة المعاصرة – المبادئ الوظائف الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2005، ص.177.
[3]: موسى خليل: مرجع سابق، ص.177.
[4]: حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص.258.

- العقوبة، مثل منح نتيجة غير سارّة بسبب سلوك غير مرغوب
- الإطفاء أو عدم المكافأة، مثل عدم تدعيم سلوك معين، وهكذا فالسلوك الذي لا يقابل بالتدعيم سوف يختفي مع مرور الزمن.

خلاصة هذه النظرية، أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية توجيه سلوكيات قواها البيعية بناءً على نتائج السلوكيات السابقة، والشكل التالي يبيّن ذلك:

شكل رقم: (4-5): استخدام نظرية التدعيم لتوجيه سلوكيات القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث.

من خلال الشكل رقم: (4-5) نستخلص أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية ترقية سلوك قواها البيعية وتوجيهه بالاعتماد على نظرية التدعيم، وذلك من خلال تقييم سلوكياتها والنتائج الناجمة عنها، وتحفيزها بناءً على ذلك. فرجل البيع الذي يقوم بسلوك سلبي يؤدي إلى نتيجة سلبية يعاقب ليُعدِّل من سلوكه ويُحسِّن من نتائجه، وهكذا إلى أن يبلغ كل رجل بيع إلى القيام بسلوكيات ايجابية تؤدي إلى بلوغه لنتائج ايجابية، أين يستفيد من التدعيم الايجابي، والذي غالبا ما يعبّر عنه بصورة ملموسة تعبِّر عن رغبات وتطلعات أفراد القوى البيعية.

المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالدافعية لدى القوى البيعية.

يُشير مصطلح الدافعية إلى العملية المتحركة، وليست الساكنة، والتي تتضمن مجموعة من العوامل المتعددة والمتفاعلة، وهي عملية ذات صِبغة إدراكية، يكون الدافع هو نتاجها النهائي.[1] كما يصطلح عليها أنها حالة داخلية عند الفرد تُولّد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف.[2]

والدافع هو حالة توتر داخلية تتوفر من الشعور بالحاجة، وتؤثر على عدم استقرار الفرد، وتوجه نشاطه وسلوكه إلى الهدف.[3] كما يعرّف الدافع أيضا على أنه قوة داخلية تُثير السلوك وتبقي عليه إلى غاية تحقيق الهدف.[4]

كما يعني الدافع الحاجة التي يسعى الفرد إلى إشباعها، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة،[5] أما الدوافع فيقصد بها المبررات التي تشرح أسباب إتباع الموظف لسلوك معين، وتُعتبَر بواعثه الداخلية التي تؤدي إلى هذا السلوك لإشباع رغباته وحاجاته، وإن لم يستطع فعليه إخمادها.[6]

ويكمن الفرق بين الدافع والحافز في أنّ: الدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أو هو دَفعة من الداخل تدفع الفرد للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف. أمّا الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.[7]

وهناك علاقة بين الدوافع والحوافز، فكلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل والحافز الموجود في بيئة العمل مكتملا، كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر، ومثال ذلك لو كان الدافع الأساسي الذي يدفع أعداداً كبيرة من العاملين في المشروع إلى العمل هو النقود أو الرغبة في الحصول على نقود أكثر لإشباع حاجاتهم المختلفة فإن الحافز الأساسي هنا هو الأجر والمزايا النقدية الأخرى التي يحصل عليها العاملون، وكلما كان الأجر مرتبطا بكمية الجهد وجودة الإنتاج الذي يقدمه الأفراد كلما كانت رغبتهم في بذل المزيد من الجهد، حيث يؤدي هذا إلى حصولهم على أجر أعلى، أما في حالة كان الحافز الذي قدّمته الإدارة لهؤلاء العاملين ليس أجورا مرتفعة ولكن بعض المزايا العينية الأخرى، مثل العلاج المجاني أو بعض الحوافز المعنوية، مثل لوحات الشرف أو شهادات التفوق أو رحلات..الخ، نجد أنّ مثل هذه الحوافز لا يمكن أن تؤدي إلى رفع

---

[1]: محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في منظمات الأعمال، ط$_1$، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006، ص.75.
[2]: زكريا الدوري وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، اليازوري، الأردن، 2010، ص.227.
[3]: محمد حافظ حجازي: مرجع سابق(2006)، ص.94.
[4]: عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص. 102.
[5]: حسين حريم: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط$_3$، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.104.
[6]: حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص. 102.
[7]: محمد بن ديلم القحطاني: مرجع سابق، ص.173.

الإنتاجية وزيادة كفاءة العمل، وذلك لانعدام التوافق بين الرغبة التي تدفع الأفراد إلى العمل وبين ما تقدمه الإدارة لإشباع تلك الرغبة. وبنفس المنطق فإنّ تقديم المزيد من الأجور كحافز للأفراد على زيادة إنتاجهم لن يجدي نفعا في تحقيق هذا الهدف إذا كان الأفراد مدفوعين إلى العمل برغبات أخرى لا تشبعها الأجور، كالرغبة في الترقي أو بدافع الشعور بالواجب الوطني.[1]

مما سبق نستخلص أنّ استخدام نظام الحوافز كأسلوب لتنشيط القوى البيعية، يتطلب أولا البحث عن الدوافع التي تتحكم في سلوك أفرادها. بمعنى أنّ نجاح نظام تحفيز القوى البيعية في بلوغ الأهداف المرجوة منه، يبدأ من دراسة وتحديد رغبات واحتياجات رجال البيع التي يمكن أن تَخلق لديهم الشعور بالرغبة وذلك ما يتمثل في دوافعهم، ثم ثانيا البحث عن الوسائل الملائمة للإشباع وذلك ما يتمثل في الحوافز. بيد أنه قد تتعدد رغبات رجال البيع (الدوافع)، كما قد تتعدد الوسائل المتاحة لإشباع هذه الرغبات (الحوافز)، وذلك ما يستلزم إجراء دراسة علمية لترتيب مختلف الدوافع المؤثرة في رجال البيع، وكذا لتحديد الحوافز المثلى والفعالة لإشباع هذه الدوافع.

ومن الطرق التي يمكن اعتمادها لتحديد الحافز أو تركيبة الحوافز التي يمكن استخدامها لتوجيه الدوافع، نظرية المنفعة التي تعمل على قياس شعور الفرد (دوافعه)، ومن ثم تحديد التركيبة المثلى من الحوافز التي تؤدي إلى إشباع ذات الشعور.

ولبلوغ التوازن بناءً على هذه النظرية، يمكن استخدام أحد الأسلوبين؛[2] الأسلوب العددي، الأسلوب الترتيبي.

أولا: الأسلوب العددي: بناءً على هذا الأسلوب يمكن التوصل إلى نوع ومقدار الحوافز التي يمكن من خلالها تحقيق دوافع أفراد القوى البيعية، انطلاقا من تعظيم دالة من الشكل:

$$U = f(x, y, z..)$$

حيث تمثل:

U: مقدار إشباع دوافع رجال البيع،

f: العلاقة بين الحوافز الممكن استخدامها، والدوافع لدى القوى البيعية.

$X,Y,Z..$: مختلف الحوافز المتوفرة لدى المؤسسة، والتي هي على استعداد لتقديمها.

---

[1]: يوسف أبو الحجاج: فنون ومهارات تنمية الموارد البشرية، دار الوليد، مصر، 2010، ص.176.

[2]: P. Médan : Microéconomie, 3[eme édi], Dunod, France, 2004, P. 05.

ويتم تعظيم هذه الدالة بالشكل الذي يسمح بتلبية أكبر قدر ممكن من دوافع أفراد القوى البيعية، باستخدام العوامل الأقل تكلفة للمؤسسة، وذلك تحت قيد الميزانية التي تخصّصها المؤسسة للإنفاق على عملية تحفيز قواها البيعية.

ثانيا: الأسلوب الترتيبي: إنّ الأسلوب السابق يَعتبِر أنّ هناك تماثل بين دوافع رجال البيع، ومنه إمكانية استخدام نفس العوامل لتحفيزهم، إلا أنه في الواقع قد تختلف دوافع كل رجل بيع عن غيره في الفريق، ومنه يمكن الاعتماد على الأسلوب الترتيبي، لبلوغ الحافز أو تركيبة الحوافز التي يمكن استخدامها لتحفيز كل رجل بيع على حدى.

ويقوم أسلوب القياس الترتيبي على الخطوات التالية:

- تحديد مختلف الدوافع لدى القوى البيعية؛
- تحديد التوليفات من الحوافز التي يمكن أن تلبي كل دافع من الدوافع لدى رجال البيع؛
- اختيار التركيبة المثلى من الحوافز لكل رجل بيع، وذلك بناءً على تحقيق أكبر قدر ممكن من دوافعه وبأقل تكلفة ممكنة، في ظلّ الإمكانات المتاحة لدى المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالميزانية المخصصة لتحفيز القوى البيعية. شرط أن تتساوى هذه التركيبات من حيث القيمة الإجمالية.

كما تجدر الإشارة إلى أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية التنبؤ بالدوافع المستقبلية للقوى البيعية بناءً على ما سبق من الحوافز المقدمة لكل منهم، إذ أنّ متطلبات أو دوافع رجل البيع حديث الالتحاق بصفوف القوى البيعية العاملة لصالح المؤسسة تختلف عن متطلبات ودوافع رجل البيع ذو الأقدمية في الوظيفة.

المطلب الرابع: مشكلات تحفيز القوى البيعية.

تعاني عملية تحفيز القوى البيعية العديد من المشكلات، التي من شأنها التأثير بشكل أو بآخر على فعالية نظام التحفيز في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منه، وفيما يلي سوف نستعرض أهم المشكلات التي قد تؤثر على نظام تحفيز القوى البيعية.

أولا: تأثر نظام التحفيز بالسياسات البيعية للمؤسسة.

إذ غالبا ما ترتبط أنظمة التحفيز بالنتائج البيعية المحققة من قِبل رجال البيع، إلا أنّ هذه الأخيرة تتأثر أيضا بالسياسات المتبعة من قِبل المؤسسة في مجال البيع خاصة فيما يتعلق بسياسة الترويج، وسياسة التسعير، إضافة إلى نوعية وجودة المنتجات المقدمة، وكذا وسائل التعبئة والتغليف المستخدمة، وخدمات ما بعد البيع، ناهيك عن التسهيلات المالية المقدمة للزبائن خاصة في حالة المنتجات ذات الأسعار المرتفعة.

ثانيا: تأثر نظام التحفيز بالوضعية المالية للمؤسسة.

تحتاج عملية التحفيز إلى مصادر تمويل لتغطية مختلف النفقات المترتبة عنها، ومنه فإن لتوفر الأموال الكافية لدى المؤسسة بالغ الأهمية في تنفيذ البرنامج التحفيزي المسطّر لتنشيط القوى البيعية. فأي اختلال في الوضعية المالية للمؤسسة سوف يؤدي إلى عدم إلتزامها بجزء من الوعود التحفيزية المقدمة للقوى البيعية، مما يؤثر على مصداقية وعودها لدى رجال البيع مستقبلا خاصة، وعلى النظام التحفيزي المخطَّط عامة.

ثالثا: تأثر نظام التحفيز بالمراحل الأخرى من مسار تسيير القوى البيعية.

نظرا لترابط المراحل المختلفة من عملية تسيير القوى البيعية فيما بينها من جهة، وتمحور الغرض الأساسي من التحفيز حول تحسين أداء رجال البيع وزيادة دافعيتهم إلى العمل من جهة أخرى، فإن تحقيق هذا الغرض يُعد أمراً صعباً في حالة تشكيل المؤسسة لقواها البيعية من أفراد لا يتوفرون على المؤهلات ولا المواصفات المطلوبة لأداء الوظائف البيعية، وكذلك في حالة عدم تلقي رجال البيع للتدريب اللاّزم الذي يؤهلهم للقيام بالمهام المسندة إليهم بفعالية، وفي كلتا الحالتين يصبح نظام التحفيز غير قادر على بلوغ أهدافه مهما بلغت فعاليته.

رابعا: تأثر التحفيز بالمتغيرات السائدة في المحيط.

من متغيرات المحيط التي قد تؤثر على عملية تحفيز القوى البيعية، ما يتعلق بأنظمة تحفيز المؤسسات المنافسة، حيث يجب أن يضاهي نظام التحفيز المخطّط من قِبل المؤسسة أنظمة تحفيز المؤسسات المنافسة من حيث كم ونوع الحوافز المقدمة للقوى البيعية أو من حيث مرونته في مكافأة أفرادها، وغير ذلك سيؤثر على مستوى دافعية القوى البيعية العاملة لصالح المؤسسة. إضافة إلى تأثر نظام التحفيز بالتحولات الجارية في المحيط الاقتصادي للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالركود الاقتصادي وتكدس منتجات المؤسسة دون القدرة على تصريفها.

هذا إضافة إلى مشكلات أخرى قد تختلف حدتها من مؤسسة إلى أخرى، منها:

- صعوبة إيجاد العلاقة بين الدوافع والحوافز؛
- عدم وضوح الأهداف بعيدة المدى لسياسة تحفيز القوى البيعية؛
- ضعف تطبيق نظام التحفيز من قِبل إدارة المؤسسة؛
- تأثر التحفيز بوعود وسلوكيات إدارة المؤسسة.

المبحث الثاني: التحفيز المادي للقوى البيعية.

تعتبر الحوافز المادية أشد الدوافع الايجابية وأكثرها تحديا لإدارة المؤسسات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي للعاملين،[1] وتشتمل هذه الحوافز على كل التعويضات المادية الملموسة التي تستخدمها المؤسسة كأدوات لإثارة الدافعية لدى القوى البيعية، ولرفع مستوى أدائها للمهام المسندة إليها.

والحوافز المادية هي التي تُشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، كما يعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعِلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.[2]

وفيما يلي سوف نستعرض أهم الوسائل المادية التي يمكن استخدامها في تحفيز القوى البيعية.

المطلب الأول: الأجور الثابتة.

تُعتبر الأجور الثابتة من أهم الوسائل المادية تأثيرا على دافعية القوى البيعية، وذلك لما لها من أهمية في تحسين مستوى المعيشة لرجال البيع باعتبارها ناتج علاقة العمل التي تربط رجل البيع بالمؤسسة.

والأجر هو المقابل المادي الذي يستحقه العامل من رب العمل في مقابل تنفيذ ما يُكلَّف به من أعمال متفق عليها،[3] أما الأجر الثابت فهو مبلغ محدّد يُدفع بانتظام نهاية كل فترة عمل.[4]

كما يعرّف الأجر الأساسي على أنه راتب أو أجر ثابت يحصل عليه الفرد بشكل منتظم ودوري مثل الراتب الشهري أو الأسبوعي أو اليومي على حسب عدد ساعات العمل،[5] وهناك مفاهيم كثيرة مرتبطة بالأجر يُستحسن التفريق بينها، فمن أهم المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بالأجر ما يلي:[6]

- **المرتب**: وهو ما يحصل عليه الموظف، ويصرفه شهريا في الغالب؛
- **الأجر**: وهو ما يحصل عليه العامل، ويصرفه يوميا أو أسبوعيا؛
- **إجمالي الأجر**: وهو ما يستحقه الفرد من أجرة كمقابل للوظيفة، قبل خصم أي اقتطاعات؛
- **صافي الأجر**: هو عبارة عن الأجر بعد الاقتطاعات المتمثلة في الضرائب والتأمينات المختلفة؛

---

[1]: موسى خليل: مرجع سابق، ص. 177.

[2]: www. Abahe.co.uk, Le : 28/10/2011.

[3]: محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص.327.

[4]: M. Vandercammen : Marketing, 2eme édi, Deboeck, Belgique, 2006, P. 426.

[5]: صلاح الدين عبد الباقي، عبد الهادي مسلم، راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص.261.

[6]: عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، اليازوري، الأردن، 2010، ص.55.

- **الأجر النقدي**: وهو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد؛
- **الأجر العيني**: وهو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للعامل.

ويَستخدم معظم الكتاب والباحثين مصطلحي الأجور والرواتب للتمييز بين فئات العاملين في المؤسسة، إذ يُستخدم مصطلح الأجر للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع، ويُشغَّلون عادة في قاعدة الهرم التنظيمي للمؤسسة، في حين يُستخدم مصطلح الراتب للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس شهري، وتُصرَف لهم في الغالب شهريا وبشكل ثابت، لا يتغير بعدد الساعات التي يعملونها فعليا.[1]

وللأجور عدة تقسيمات تبعا للمعيار المُستخدم في التقسيم، منها:[2]

تُقسَّم تبعا لطبيعتها إلى نقدية وعينية، والأجور النقدية هي حجم المال الذي يُدفع للعامل مقابل العمل المنجز، أما الأجور العينية فتتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل السكن، النقل ..الخ.

كما تُقسَّم تبعا لقوتها الشرائية إلى أجور اسمية وأجور حقيقة، والأجور الاسمية هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه، أما الأجور الحقيقية فهي حجم السلع والخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي.

وتُقسَّم الأجور أيضا على أساس معيار الدفع إلى أجور على أساس الوقت وأجور على أساس القطعة، والأجور على أساس الوقت تُدفع على أساس وحدة زمنية محدّدة قد تكون ساعة أو يوم أو شهر، أما الأجر على أساس القطعة فهو المبلغ النقدي الذي يُدفع للعامل نظير انجاز جزء من العمل أو بلوغ العمل مرحلة معينة من الانجاز.

وللإشارة تعتبر طريقة الأجر الثابت من أبسط الطرق المستخدمة لتحفيز رجال البيع، ويتمثل الأجر الثابت في جزء من الأجرة التي يتقاضاها رجل البيع، يتميز هذا الجزء باستقلاله عن النشاط الذي يقوم به رجل البيع، وعن الظروف السائدة داخل قطاعه البيعي.[3]

---

[1]: محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص.213.
[2]: عبد الفتاح بوخمخم: مرجع سابق، ص، ص.49، 50.
[3]: C. Demeure : OP.cit. P. 329.

ويمكن استخدام طريقة الأجور الثابتة لمكافأة القوى البيعية في الحالات التالية:[1]

1- **بشكل عام**: عندما تريد المؤسسة:

- تحقيق توازن جيد في العمل البيعي؛
- أن تكون قادرة على الإشراف وحفز رجال البيع بصورة ملائمة.

2- **بشكل خاص**: يفضل استخدام طريقة الأجر الثابت:

- عندما يكون رجال البيع (سواء ذوي خبرة أو حديثي التخرج) في برنامج تدريبي معين، أو عندما يكون رجال البيع حديثي التعيين ولا يستطيعون القيام ببيع حجم كاف من المبيعات للحصول على عمولات أو علاوات؛
- عندما تريد المؤسسة دخول منطقة جغرافية بيعية جديدة، أو عندما تريد بيع سلعة جديدة ضمن خط منتجات قائم أو خط منتجات جديد؛
- عندما يتم استخدام رجال بيع يعملون كمجموعة واحدة لفترة زمنية من أجل البيع لزبون واحد؛
- عندما يقوم رجال البيع ببيع سلع ذات طبيعة فنية عالية، وتتطلب فترة زمنية، وتحتاج لمفاوضات وخدمات؛
- عندما يقوم رجال البيع بمهمات خاصة (ترويجية، لبناء سمعة للمؤسسة)، ولا ينتج عن هذه المهام مبيعات بصورة مباشرة.

كما تتميز هذه الطريقة بعدة مميزات، وتتخللها العديد من النقائص والعيوب. والجدول التالي يُلخِّص أهم هذه المزايا والعيوب:

[1]: محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد: مرجع سابق، ص، ص.171، 172.

جدول رقم(4-1): مميزات وعيوب طريقة الأجر الثابت.

	بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة لرجل البيع
المميزات	- مرونة عملية تحويل رجال البيع بين القطاعات. - تسمح للمؤسسة بالتدخل بشكل واسع في تنظيم رجال البيع، وتخطيط أعمالهم. - تسمح للمؤسسة بتحديد أو تغيير مهام البائعين. - تشجع رجال البيع على القيام بنشاطات أخرى غير البيع كالإعلام، خدمات ما بعد البيع... - طريقة سهلة لحساب الأجور ودفعها. - تشجع إلتحاق البائعين الجدد عند استلامهم قرارات التعيين. - إخلاص وخضوع رجال البيع للمؤسسة. - تسمح للمؤسسة بممارسة رقابة جيدة على وقت ونشاط رجال البيع.	- ضمان انتظام واستقرار الدخل. - بعث الطمأنينة في صفوف رجال البيع، وبالتالي الارتياح في أداء عملهم. - عدم ارتباط المكافآت مباشرة مع النتائج ومنه اجتناب تأثير التعثرات والعراقيل التي قد يواجهها رجال البيع على أجورهم. - سهولة تحديد الدخل، ومنه يمكن لرجل البيع تحديد ميزانية مصاريفه الخاصة والعائلية وتخطيط عملية توزيع دخله.
العيوب	- مغادرة رجال البيع الأكفاء بحثا عن نظام يعمل على تقييم المجهودات. - تساعد رجال البيع الأقل نشاطا وحركة. - استحالة تقليص تكاليف القوى البيعية في حالة تراجع المبيعات. - عدم بذل رجال البيع لمجهود إضافي في حالة زيادة الطلب على منتجات المؤسسة. - غياب الدافع لزيادة الإيرادات لدى رجال البيع. - صعوبة الرقابة على أداء رجال البيع.	- لا تأخذ بعين الاعتبار المجهودات الإضافية التي يبذلها رجال البيع. - مستوى الدخل محدود ولا يمكن تجاوزه مهما كانت درجة النشاط ومهما بلغ رقم الأعمال - مكافأة رجال البيع الأقل نشاطا على حساب رجال البيع الفاعلين، وذلك لتساوي المكافآت مع وجود فرق في النشاط.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع.

المطلب الثاني: العمولات.

يُعد نظام العمولات أكثر نظم الحوافز الفردية المستخدمة لتعويض عاملي المبيعات،[1] وتتمثل العمولة في نسبة مئوية تُدفع لرجل البيع على المبيعات المحققة سواء كانت ثابتة أو متغيرة (متناقصة أو متزايدة).[2]

ووِفقا لهذه الطريقة، يتم تحفيز رجال البيع بناءً على حجم المبيعات التي يحققونها، حيث تُحسب قيمة العمولة على أساس نسبة من رقم الأعمال تحدد في بداية الفترة.[3] ومنه يرتفع مقدار العمولة التي يتحصل عليها رجل البيع كلما تمكَّن من تحقيق مبيعات أكبر، والعكس.

ويفضّل استخدام طريقة العمولة في الحالات التالية:[4]

- عندما تواجه المؤسسة صعوبات مالية، ولهذا تربط المكافأة بالبيع؛
- عندما ترغب المؤسسة في بذل رجال البيع لمزيد من الجهود، خاصة في حالة معينة كزيادة المبيعات؛
- عندما لا يكون بمقدور المؤسسة توفير مشرف مبيعات ميداني كُفْء، تستخدم طريقة العمولة لتحقيق المزيد من المبيعات.

هذا، كما يمكن للمؤسسة أن تستخدم طريقة العمولة في تحفيز قواها البيعية في حالة تميز سلعها بخصوصية معينة كارتفاع أسعارها أو لطبيعتها كالسلع الخدمية مثلا، إضافة إلى إمكانية استخدامها لهذه الطريقة نظرا لعدم تمكنها من السيطرة التامة على قواها البيعية خاصة من حيث الولاء لمنتجات المؤسسة ويظهر ذلك جليا مع أصناف القوى البيعية الخارجية.

ويتم تحديد معدل العمولة مع الأخذ بعين الاعتبار لعدة عوامل منها:[5]

- قطاع نشاط المؤسسة؛
- الهامش المحقَّق من طرف المؤسسة؛
- المكونات الأخرى لنظام التحفيز (كاستخدام طريقة الأجر الثابت...)؛
- مستوى المكافآت الذي يطلبه رجال البيع وتوافق عليه المؤسسة؛

---

[1]: روبرت ماتيس، جون جاكسون تع محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، ط1، شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009، ص. 548.
[2]: C. Demeure: OP.cit. P. 328.
[3]: Y. Allaire, F. Autier : Gestion & Management, Eyrolles, France, 2007, P. 91.
[4]: محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد: مرجع سابق، ص.174.
[5]: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec: OP. cit. P.265.

- مستوى التخفيضات الممنوحة للزبائن وقيمتها.

ويمكن لمعدل العمولة أن يكون:[1]

- **ثابتا:** وذلك مهما بلغت درجة التنوع الموجودة في المنتجات، الزبائن، رجال البيع...الخ.
- **متغيرا:** وفقا لتنوع المنتجات، الزبائن...الخ، ويكون المعدل إما متزايداً أو متناقصاً وفقا للهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

وتتميز هذه الطريقة بايجابيات عديدة، كما أنها تحتوي على العديد من العيوب، يمكن تلخيص هذه المزايا والعيوب في الجدول التالي:

[1]: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec: OP.cit. P. 262.

جدول رقم (4-2): مميزات وعيوب طريقة العمولات.

	بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة لرجل البيع
المميزات	- في حالة وجود عدة معدلات فإن هذه الطريقة تسمح بتوجيه عمل البائع إلى الأهداف المراد تحقيقها بسهولة. - تشجيع رجال البيع على العمل أكثر. - سهلة الحساب والفهم في حالة معدل عمولة واحد. - تصريف المنتجات الراكدة من خلال تطبيق معدلات عمولة مرتفعة. - تخفيف الرقابة على رجال البيع. - زيادة معدل المردودية للمؤسسة. - استقطاب رجال البيع الأكفاء والفاعلين إلى المؤسسة. - التخلص من رجال البيع غير النشطين أو تحديد تكاليفهم وفقا لأدائهم	- تحقيق العدالة، فرجل البيع الذي يبذل مجهودا أكثر يتحصل على مكافأة أكبر. - إمكانية تحقيق رجل البيع لزيادة في أجرته وبالتالي تغطية ميزانيته الخاصة. - استقلالية رجال البيع، وتخلصهم من القيود التي تضعها المؤسسة. - إمكانية عمل رجل البيع لعدة مؤسسات في آن واحد.
العيوب	- توجه اهتمام رجال البيع إلى عملية البيع فقط دون أداء الوظائف والأنشطة الأخرى كخدمات ما بعد البيع... - تصعب من عملية اختيار وتعيين رجال البيع، لاجتنابها من طرف رجال البيع المبتدئين. - تحد من عملية نقل وتحويل رجال البيع من منطقة لأخرى أو من قطاع إلى آخر. - لا تأخذ بعين الاعتبار لأقدمية رجال البيع ودورهم في التكوين والترقية داخل المؤسسة. - تدفع المؤسسة من خلالها مكافآت على مبيعات تم تحقيقها بمساهمة وسائلها الخاصة كالإشهار والترقية.... - أمانة وإخلاص رجال البيع ضعيفة، واهتمامهم بالماديات يغلب على كل تصرفاتهم.	- عدم ثبات الدخل. - عدم الاستقرار والارتباط المباشر مع التغيرات الاقتصادية التي تمس المؤسسة. - تأثير العراقيل والصعوبات التي تواجه رجل البيع على دخله وبالتالي على أدائه. - تجاهل صفات وسلوكيات رجال البيع. - تَحمُّل رجال البيع لتكاليف التنقلات مما يجعله يتحكم فيها بشدة، وبالتالي تجنبه السفر إلى المناطق ذات الكثافة السكانية المنخفضة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع

المطلب الثالث: العِلاوات.

العِلاوة هي رديف للعمولة ولكنها تُستخدم لغرض آخر، ذلك أنها تُستخدم في حالة تحقيق إنجاز أفضل من الطبيعي.[1] وهي أسلوب يُعتمد عليه في تحفيز أفراد القوى البيعية على تحقيق الأهداف النوعية، والتي لا ترتبط بشكل مباشر بالمبيعات المحققة مثل؛ التنقيب عن الزبائن، وخدمتهم، التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها، السلوك في الفريق...الخ.

وتظهر أهمية استخدام العِلاوات، التي تعمل على تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية، في تحفيز القوى البيعية، بالنظر إلى المساوئ التي تُميّز استخدام الطرق السابقة، خاصة منها طريقة العمولة التي تجعل أفراد القوى البيعية أكثر ارتباطا بالأهداف الكمية على حساب الأهداف النوعية.

ومن الأهداف النوعية التي يتم ترجمتها إلى أهداف كمية ما يلي:[2]

- التنقيب عن الزبائن الجدد؛
- نسب الزبائن المكتسبين، والمرتقبين؛
- بيع المنتجات الجديدة مقارنة بالمنتجات الإجمالية؛
- البيع بالأولوية للقطاعات، والأقسام...الخ.

ويتم تحفيز رجال البيع على تحقيق هذه الأهداف عن طريق العلاوات، التي هي عبارة عن مبالغ مالية تدفع لرجل البيع عند تحقيقه لأهداف معينة.[3] وتحدد قيمتها وفقا لنوع العِلاوة المُطبقة، التي ترتبط بدورها مباشرة بتنظيم وأهداف المؤسسة.

ومن أهم أنواع العلاوات التي يمكن للمؤسسة تطبيقها، نجد:[4]

- **العِلاوات الثابتة:** مبلغ ثابت محدد مسبقا يمنح لرجل البيع عند تحقيقه لهدف معين أو مهمة مسندة. ويتميز هذا النوع بالبساطة، كما أنّ رجل البيع يعرف جيدا إمكانية حصوله على العِلاوة من عدم ذلك. وما يعاب عليها، أنه حتى لو اقترب رجل البيع من تحقيق الهدف ولم يفصله عن ذلك إلا فارق ضئيل لا يمكنه الحصول على العِلاوة وهذا ما يؤدي إلى شعوره بالإحباط.

[1]: محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد: مرجع سابق، ص.175.
[2]: G. Charon, L. Hermel: OP.cit, P.116.
[3]: C. Demeure: OP.cit. P. 328.
[4]: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec: OP.cit. P. 265.

- **العِلاوات عبر الحصص:** هي عبارة عن مبالغ مالية تُمنح لرجل البيع عند تحقيقه لنسبة معينة من الهدف الذي أُسند إليه، وتحدد النسب الجزئية من الهدف المطلوب تحقيقه، والمكافآت المتعلقة بها من طرف المديرية التجارية.

وتتميز هذه الطريقة إضافة إلى العيوب التي تحتويها بعدة مميزات يمكن إيجاز كل منهما في الجدول التالي:

جدول رقم (4-3): مميزات وعيوب طريقة العِلاوات.

	بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة لرجل البيع
المزايا	- سهلة وبسيطة. - تجيز للمؤسسة تحديد أهداف القوى البيعية. - تتميز بالتنوع، ويمكن من خلالها القيام بالتحفيز على قاعدة تحمل معايير مختلفة.	- تحقيق عائدات متميزة. - إبراز الجهود المبذولة والطاقات المتوفرة. - معرفة قواعد حساب العمولة وتقدير قيمتها.
العيوب	- إمكانية ارتفاع مستوى تكاليف التحفيز إلى درجة لا يمكن التحكم فيها. - صعوبة التحديد خاصة عند استخدام العلاوات عبر الحصص.	- تتأثر قيمتها بالظروف والعوائق التي تعترض رجل البيع خارج مجال عمله. - إمكانية بذل مجهودات كبيرة دون الحصول عليها لعدم تحقق الأهداف.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع

خلاصة ما سبق من استعراضٍ لصور التحفيز المادي لأفراد القوى البيعية، أنّ بِناء المؤسسة لنظام خاص بتحفيز قواها البيعية ماديا مرتبط أساسا بنوعية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إذ يتضح أنّ:

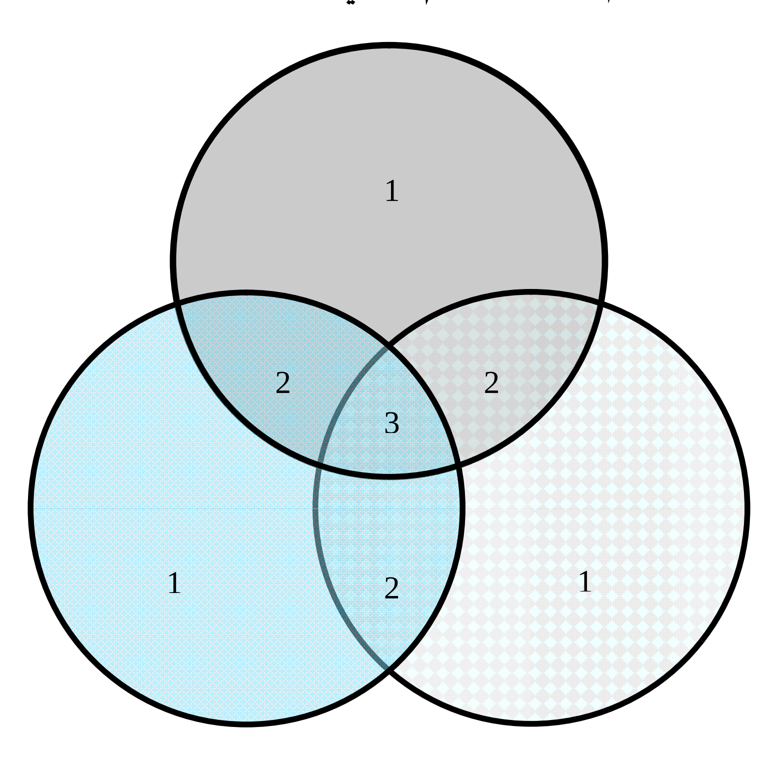
- الأجور الثابتة، تُعد بالدرجة الأولى كمحفزات لدفع القوى البيعية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف التي تتعلق بتوجيه رجال البيع إلى أداء بعض المهام، فنجد أنّ وضع إستراتيجية لتنظيم وتوزيع رجال البيع عبر كافة المناطق المشَّكلة لسوق المؤسسة يتطلب استخدام هذا النوع من الحوافز، وذلك لكفاءته في إلزام رجال البيع بتغطية المناطق ذات المردود الضعيف، نظرا لحدة المنافسة أو لانخفاض الكثافة السكانية، وتمثيل المؤسسة فيها، إذ أنّ إتباع غير هذه الطريقة في تعويضهم يؤدي بهم إلى النزوح نحو المناطق التي تُمكّنهم من تحقيق مردود أكبر. إضافة إلى ذلك تبرز أهمية هذه الطريقة في تعويض القوى البيعية المُكلَّفة باستكشاف أسواق جديدة أو باكتساح الأسواق التي تسيطر عليها المؤسسات المنافسة، أين تكون

مبيعات المؤسسة منخفضة في أول الأمر لتعمل القوى البيعية على رفعها تدريجيا من خلال تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المخطّطة لذلك؛

- العمولات، وهي تعد بدرجة أكبر كمحفزات لدفع القوى البيعية على تحقيق الأهداف الكمية للمؤسسة خاصة تلك المتعلقة بزيادة المبيعات ورفع رقم الأعمال، فنجد أنّ رجل البيع الذي يُحفَّز باستخدام هذه الطريقة يلجأ إلى إتباع الطرق التي تمكنه من البيع بأكبر قدر ممكن، ومن ذلك اللّجوء إلى البيع في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية، والتعامل مع الزبائن الأكثر أهمية من حيث الطلب على المنتجات التي يسوقها، إضافة إلى عدم الاهتمام بانشغالات الزبائن بعد إتمام الصفقة لانشغاله بعملية البيع لزبائن آخرين؛
- العلاوات، وهي تعد بدرجة أكبر كمحفزات لدفع القوى البيعية على تحقيق الأهداف النوعية للمؤسسة خاصة تلك المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن الحاليين والمرتقبين، حيث يعمل رجل البيع على تنفيذ كل المهام التي تمكنه من الحصول على العلاوات المقرّرة دون غيرها من الأعمال مهما كانت أهميتها، فمثلا لو كانت العِلاوة تُمنح على عددٍ من الزيارات التي يقوم بها رجل البيع، فإن هذا الأخير يسعى إلى القيام بأكبر عدد ممكن من الزيارات دون إتمام صفقات البيع مع الزبائن على أحسن وجه خاصّة في حالة عدم تلقيه أي مكافأة على ذلك.

وبناءً على ذلك يمكن للمؤسسة بناء نظام لتحفيز قواها البيعية ماديا وفقا لما يقتضيه تحقيق الأهداف المخطّطة والمسندة لرجال البيع، وهو ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم: (6-4): النظام المادي لتحفيز القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث.

من خلال الشكل رقم: (6-4) يمكن تصوُّر الأنظمة التالية لتحفيز القوى البيعية ماديا:

1- **أنظمة بسيطة:** وهي المبيّنة في الشكل بالرقم (1) وقد تكون؛ أجر ثابت، أو عمولة، أو عِلاوة.

2- **أنظمة مركبة وبنسب ومختلفة من طريقتين للتحفيز:** وهي المبيّنة في الشكل السابق بالرقم (2)، وقد تكون:

- أجر ثابت + عمولة؛
- أجر ثابت + علاوة؛
- عمولة + علاوة.

3- **نظام مركب وبنسب مختلفة من الطرق الثلاثة للتحفيز:** وهو المبين في الشكل بالرقم (3)، ويكون من الشكل:

- أجر ثابت + عمولة + علاوة.

ويعتقد الباحث أنّ النظام الأمثل لتحفيز القوى البيعية ماديا هو المُشكَّل من الطرق الثلاثة للتحفيز، حيث يمكن من خلاله للمؤسسة الاقتصادية توجيه قواها البيعية بسهولة ومرونة خاصة عند تَعَوُّد هذه الأخيرة على هذا الأسلوب من جهة، ولعدم تأثرها بحذف طريقة معينة من جهة أخرى، مع تغيير فقط في النسب المستخدمة من الطرق البسيطة للتركيز على تحقيق هدف معين.

المطلب الرابع: صور أخرى للتحفيز المادي.

إضافة إلى الطرق السابقة، يمكن كذلك للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام وسائل مادية أخرى لتحفيز قواها البيعية، ومن أمثلة ذلك نجد:

- منح عِلاوة إضافية لرجال البيع المتميزين، والعِلاوة الإضافية هي مبلغ من المال يُعطى زيادةً على المبلغ الذي يتقاضاه رجل البيع عادة لقاء عمله أو أتعابه، وهي نوعان؛ نوع له علاقة بإنتاجية رجل البيع ويُعطى له كمكافأة تحددها إدارة المبيعات على شكل فردي أو جماعي يقسَّم مابين أعضاء المجموعة، والنوع الآخر لا علاقة له بإنتاجية رجل البيع، بل يتعلق بسياسة المنظمة اتجاه وحدة الموارد البشرية، ويرتبط هذا النوع بمناسباتٍ كالأعياد أو نهاية السنة المالية، أو نجاح مشروع ما قامت به المؤسسة بمساهمة القوى البيعية، وتحدّد إدارة المبيعات قيمة وتاريخ وكيفية منح هذه العِلاوة ، فهي تمثل منحة من المؤسسة وليس حقّا للمندوبين.[1]
- تغطية بعض نفقات رجل البيع أثناء قيامه بعمله، حيث تغطي الشركات الكبرى عادة بعض نفقات رجل البيع المتعلقة بوظيفته، كتغطية بعض الالتزامات التي يتعرض لها أثناء قيامه بعمله، التعويض عن التنقل بسيارته الخاصة، نفقات الضيافة للزبائن، الاتصالات الرسمية، والسفر لأغراض العمل.[2]
- المشاركة في الأرباح، يركز برنامج المشاركة في الأرباح على إعطاء حوافز للعاملين من خلال منحهم نسب مئوية من الأرباح التي حققتها المؤسسة أو حصص من التوفيرات في تكاليف العمل. ويشجع هذا النوع من التعويضات العاملين على بذل المزيد من الجهود الفردية والجماعية من أجل زيادة إيرادات المؤسسة التي يعملون لديها أو تخفيض التكاليف مما يؤثر بالتالي على زيادة الأرباح.[3]
- السماح لرجال البيع باستخدام بعض وسائل المؤسسة لأغراض شخصية، ومثل ذلك استخدام وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة في المناسبات، أو استخدام الجهاز المحمول في غير مجال العمل.

---

[1]: صبحي العتيبي: إدارة وتنمية الأنشطة والقوى البيعية في المنظمات المعاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص.256.
[2]: صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص.257.
[3]: محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص. 222.

- مساعدة رجال البيع في تغطية بعض النفقات العائلية، كتقديم هِبة لرجال البيع في بعض المناسبات كالزواج أو منحة الدراسة لأولاده أثناء الدخول المدرسي...الخ.

وعلى العموم تُعد هذه الوسائل الإضافية لتحفيز القوى البيعية على علاقة أكبر بولاء رجال البيع لمؤسساتهم، من أنها تشكل حوافز دافعة لزيادة وتيرة النشاط.

المبحث الثالث: التحفيز المعنوي للقوى البيعية.

رغم أنّ الحوافز المادية هي التي تشكل أساس التحفيز، وتُعد الركيزة الأولى التي تعتمد عليها المؤسسات لتنشيط قواها البيعية ودفعها إلى تحقيق الأهداف والوظائف التي تُسندها إليها، إلا أنه يمكنها أيضا استخدام وسائل أخرى للتحفيز لا تتعلق بالجانب المادي مباشرة وإنما تتعلق بالجانب الذاتي والروحي.

فقد أكدت العديد من الدراسات أنه على الرغم من أنّ النقود قد تكون عامل هام بالنسبة للموظفين إلا أنّ الاهتمام بأشكال التقدير الشخصية، والتي تعني الإعجاب الحقيقي بالعمل الجيد هي التي تدفعهم إلى الانجاز بل والانجاز بأعلى المعدلات.[1]

والحوافز المعنوية هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل والهادفة إلى رفع معنوياته،[2] وهي تلك التي تُرضي الحاجات الذاتية للإنسان (كالحاجة للتقدير والثناء على الجهود المبذولة)، إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية (كالحاجة إلى الأصدقاء، والانتماء إلى الجماعة)، والتي تزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل.[3]

كما يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة،[4] ومن بين الحوافز المعنوية التي يمكن من خلالها التأثير على القوى البيعية نجد؛ المسابقات، الترقية، وظروف العمل.

المطلب الأول: المسابقات.

تُعد المسابقات من أكثر الطرق المعنوية استخداما من قِبل المؤسسات الاقتصادية في تحفيز قواها البيعية، وذلك لأنها تخلق جوا من التنافس بين رجال البيع للفوز بالجوائز المقدمة من طرف المؤسسة.

وتتم المسابقات مرورا بمرحلتين أساسيتين:[5]

أولا: تنظيم المسابقة.

يستلزم تنظيم المسابقة إتباع القواعد المختصرة التي تهدف إلى تنشيط القوى البيعية، والمتمثلة في:

- جعل المسابقة لا تقتصر على نجاح رجل بيع واحد، بل العديد منهم؛

[1]: بوب نيلسون، تع مكتبة جرير: 1001 طريقة لتحفيز موظفيك، ط1، السعودية، 2000. ص.أ.
[2]: نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص.143.
[3]: www.hrdiscussion.com, Le: 29/10/2011.
[4]: www.cubba.keuf.net, Le : 29/10/2011.
[5]: C. Demeure : OP.cit. P.329.

- تحديد الأهداف المحققة من طرف كل رجل بيع، مع الأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات الأخرى مثل طبيعة القطاع، الأقدمية...الخ؛
- تحديد مدة معقولة للمسابقة (ثلاثة أشهر كحد أقصى) لتفادي إحباط رجال البيع.

ثانيا: تقديم الجوائز.

يتم خلال هذه المرحلة رصد الجوائز الخاصة بالمسابقة وتقديمها للفائزين من رجال البيع، وتتمثل أهم الصور التي يمكن أن تأخذها هذه الجوائز في تلك الملّخصة بالجدول التالي:

جدول رقم (4-4): الجوائز المعنوية لمسابقات رجال البيع.

الجوائز	الايجابيات والسلبيات
المال	الايجابيات: محبذ من طرف رجال البيع، بسيطة، تُعبّر عن قيمة. السلبيات: شبيهة بالتحفيز المادي.
الهدايا	الايجابيات: - سهلة وبسيطة إذا كانت الهدايا مختارة وفقا لبيان متخصّص. – تجيز توضيح الفروق. – عتاد تذكاري. – تجيز منح الجوائز لمجموعة من رجال البيع. السلبيات: يمكن ألا تعجب رجال البيع. – فردية.
الرحلات	الايجابيات: - جد مثمنة. – تحتوي دائما على ذكريات جميلة. – جد منشطة. السلبيات: - يمكن ألا تعجب الفائزين. – يمكن أن تكون الرحلة قد بُرمِجت من قبل. – عدد قليل من الفائزين. – مكلِّفة.
التشريفات	الايجابيات: إضافة درجة معرفية مقارنة مع الآخرين. السلبيات: لا تمنح سوى للممتازين.

Source: C. Demeure : OP.cit. P. 329.

بالرغم من الفعالية التي تحضى بها طريقة المسابقات في تحفيز القوى البيعية معنويا، إلا أنه من الضروري تنظيم هذه المسابقات بالشكل الذي يتيح تحفيز رجال البيع معنويا دون التأثير على نشاط المؤسسة، ومن ذلك عدم خروج نطاق المسابقة عن المهام الموكلة للقوى البيعية، وعدم تأثر نشاط القوى البيعية حين الانشغال بالتحضيرات أو بحفلات توزيع الجوائز.

المطلب الثاني: الترقية.

تُعد الترقية مزيجا بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، وذلك نظرا لما يصاحبها من امتيازات مادية وآثار على نفسية الأفراد، فبالرغم من تصنيفها من قِبل العديد من الباحثين في صف الحوافز المادية، إلا أنه قد تم تصنيفها كذلك ضمن الحوافز المعنوية، وذلك نظرا لتأثيرها على سلوكيات الأفراد حتى ولو لم يصاحبها أي أثر مادي معتبر.

والترقية من الرقي أي الصعود إلى أعلى، وهي نقل الفرد من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الامتيازات.[1]

كما تعرّف الترقية على أنها، حركة إلى أعلى في سُلَّم الوظائف بالمنظمة التي يعمل بها، سواء كانت هذه الحركة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، وتوفر مركز أفضل، أو بالحركة من درجة أو رتبة أو مجموعة وظيفية إلى أخرى مرتبتها أفضل وامتيازاتها أكثر، وهي بذلك تتضمن تغييرا إما في طبيعة العمل أو مسؤولياته وواجباته، أو في المكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل، ومنه تتبين العناصر الأساسية للترقية فيما يلي:[2]

- أنّ الترقية تتطلب النقل من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى، ذلك ما يستلزم توافر وظائف شاغرة وأن تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين بالمؤسسة؛
- أن يكون هذا النقل من جانب الموظف تقديرا لجهوده أو لطول مدة خدمته في المؤسسة أو لخصائصه الشخصية؛
- أن يقترن هذا النقل بزيادة في الأجر أو المسؤوليات حاضرا أو مستقبلا.

وتتم الترقية بناءً على أساسين هما:[3]

1- الأقدمية.

يقصد بها طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد في وظيفته، وهي أيسر الطرق وأعرقها، حيث لن تتطلب غير احتساب عدد سنين الخدمة، كما يفضلها العاملون لسهولتها وعدم خضوعها لاعتبارات غير طول فترة الخدمة، بعيدة عن الاحتمالات الأخرى التي يشوبها احتمال التقديرات الشخصية والتجبر.

---

[1]: www. cubba.keuf.net, Le : 17/11/2011.

[2]: محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص.658.

[3]: مهدي حسن زوليف: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص-ص. 174-175.

2- الكفاءة.

تمثل الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترفيع (الترقية)، إذ قد عملت الكثير من الإدارات على اتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم ما دامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك واضحا لو يُقيَّد قياس الكفاءة بأسس موضوعية عادلة ومدروسة تشجع العاملين على زيادة كفاءتهم ومداركهم.

ويعتقد الباحث أنّ اعتماد أحد الأساسين فقط لترقية رجال البيع قد لا يجد نفعا في تحريك دافعية القوى البيعية والبلوغ بها إلى تحقيق الأهداف المسندة إليها بفعالية، ذلك أنّ اعتماد معيار الأقدمية فقط يجعل من الترقية حقا مشروعا لكل رجال البيع الذين قضوا المدة المطلوبة للترقية في العمل لدى المؤسسة، ومنه ما عليه إلا الانتظار للحصول عليها دون بذل أي مجهود إضافي لبلوغ ذلك، وهذا ما يجرد الترقية من معناها التحفيزي.

أما عن اعتماد معيار الكفاءة فقط لترقية رجال البيع فإن ذلك قد يخلق تذبذبا في وتيرة النشاط لدى القوى البيعية، إذ يزيد رجال البيع من نشاطهم في الفترة التي تسبق تاريخ الترقية ثم يتناقص بمجرد مرور المرحلة التي تتم فيها الترقية، بمعنى أنه يمكن لرجل البيع أن يبذل مجهودات كبيرة في ممارسة عمله بُغية الحصول على الترقية ثم يركن إلى الخمول بمجرد حصوله عليها.

كما أنّ الترقية تتم من خلال اختيار رجال البيع الذين حققوا تَفَوُّقاً في وظائفهم الحالية بأداءٍ مُميّز لمختلف المهام التي تشتملها هذه الوظائف، لِتَوَلِي وظائف أعلى منها درجة وأكثر مسؤولية، ذلك الذي قد لا ينجح دائماً. إذ أنّ الخصائص التي يمتلكها رجل البيع والتي أدت إلى نجاحه في الوظيفة الحالية، تختلف عن تلك التي يحتاجها للنجاح في الوظيفة الجديدة. أي بمعنى أنّ ترقية رجل بيع ناجح لا يمكن أن يؤدي بالضرورة إلى خلق مسؤول مبيعات ناجح. ومنه فإن الترقية قد تؤدي إلى تضييع المؤسسة لرجل بيع ناجح وخلق مسؤول مبيعات فاشل.

ومنه يمكن القول، أنه لابد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار لعاملين أساسيين إذا ما قررت تحفيز قواها البيعية باستخدام أسلوب الترقية.

يتمثل أولهما في الأساس الذي سيُعتمَد عليه في الترقية، والذي يرى الباحث أنه من الضروري أن يشتمل على مزيج من الأساسين السابقين والمتمثلين في الأقدمية والكفاءة، كأن يكون الأساس هو الكفاءة خلال كل فترة الأقدمية، وذلك شريطة أن تُحدَّد معايير موضوعية ثابتة سلفا لقياس كفاءة رجال البيع مع تبني الشفافية التامة في ترتيبهم بهدف القضاء على المحسوبية وعدم التأثير على معنويات رجال البيع الذين لم تتم ترقيتهم.

أما الثاني فيتمثل في قدرة رجل البيع الذي سوف تتم ترقيته على تولي المهام الجديدة التي ستوكل إليه، وذلك بعد تدريبه عليها، إذ نجد مِن رجال البيع مَن يمتلك مهارات بيعية عالية وقدرات فنية معتبرة في التعامل

مع الزبائن إلا أنّ قدرته على تولي مناصب المسؤولية أو مؤهلاته العلمية محدودة لا تمكنه من تولي المنصب الجديد مهما تعرَّض إلى مختلف أشكال التكوين والتدريب.

خلاصةً لما سبق يمكن أن نقترح على المؤسسة الاقتصادية نظاما لترقية قواها البيعية يعتمد على مرحلتين أساسيتين:

تشتمل المرحلة الأولى على تقييم كفاءة رجال البيع خلال الفترة المقررة للحصول على الترقية، مع وضع مستوى معين ينتقل كل من تجاوزه إلى المرحلة الثانية، مثلا مجموع النقاط، نسبة تحقيق الأهداف الموكلة، عدد الأخطاء المرتكبة...الخ.

أما المرحلة الثانية فهي تنحصر في اختبار مدى قدرة رجال البيع الذين تجاوزوا المرحلة الأولى على تولي مسؤوليات المهمة الجديدة المنتظرة، إذ لابد أن ينحصر الاختبار على المؤهلات والخصائص التي يتطلبها شغل المنصب الجديد، ليتم بذلك تصفية رجال البيع بشفافية واختيار أكثرهم قدرة على تولي المنصب أو المناصب المتوفرة في المؤسسة.

إنّ هذا النظام وبالرغم من إمكانية تكليفه للمؤسسة بعض المال والوقت لتطبيقه، إلا أنه يضمن لها وضع رجل البيع المناسب في المكان المناسب. إذ من خلاله يمكن أيضا تمييز رجال البيع المناسبين للوظائف الشاغرة خاصة في حالة تمايزها، فمثلا في حالة وقوع عملية الاختيار على بائعين نظرا لتوفر وظيفتين بالمؤسسة (مسؤول فريق البيع، مسؤول مصلحة العلاقات مع الزبائن)، فإنه يُمَكّن إدارة المؤسسة من تحديد أيهما أجدر لقيادة فريق بيع ميداني، وأيهما أجدر لإدارة مصلحة العلاقات مع الزبائن.

كما يمكن اعتباره جد فعال في تحفيز القوى البيعية حالة تأسيسه على الشفافية والعدالة، والتي تشكل أكثر مطالب القوى العاملة شيوعا، فرجل البيع المرقى سوف يسعى جاهدا لبلوغ مرتبة أعلى، أما رجل البيع الذي لم يحض بالترقية سوف يبحث عن نقاط الضعف التي تسود طريقة نشاطه، ليسعى إلى تداركها أملا في بلوغها مستقبلا.

المطلب الثالث: ظروف العمل.

إنّ لتوفير المؤسسة الاقتصادية ظروفاً مناسبة لعمل القوى البيعية أهمية معتبرة في دفع رجال البيع معنويا لأداء مهامهم بأحسن وجه، إذ تعد ظروف العمل المناسبة من أهم الحوافز المعنوية تأثيرا على فعالية القوى البيعية، وفيما يلي سوف نستعرض أهم الجوانب المتعلقة بالظروف الملائمة لنشاط القوى البيعية.

1- الإمكانيات المادية للعمل.

إذ أنّ توفير إمكانيات عمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة الدافعية لدى القوى البيعية، ومنه بذل جهد أكبر لانجاز المهام الموكلة إليها، هذا من جانب. ومن جانب آخر، يساهم توفير هذه الإمكانيات في ممارسة رجال البيع بعض مهامهم بسهولة كالتجزئة، النقل...الخ، هذا ما يؤدي إلى توفيرهم الجهد والوقت للقيام بمهام أخرى. إضافة إلى ذلك فإن توفير الإمكانيات المادية للعمل يرفع من مستوى جودة الخدمات التي يقدمها رجال البيع للزبائن قبل إتمام عملية البيع أو بعدها على حد سواء.

2- ضمان استقرار العمل.

إنّ ضمان استقرار العمل الذي توفره المؤسسة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم، فمن خلال العمل المستقر والدائم يضمن العامل دخلا ثابتا يعيش به مع أفراد عائلته براحة واطمئنان ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون الخوف من الغد، أي أنه يركز جهده وذهنه على العمل وكيف يتفوق فيه ما دام الأمور الأخرى تمت تسويتها.[1]

3- مناخ العمل.

يعد تهيئة مناخ عمل ملائم للقوى البيعية وتطويره من أهم الركائز المعنوية التي يمكن اعتمادها لتحريك دافعية رجال البيع، ويشتمل مناخ عمل القوى البيعية على عاملين أساسيين هما:[2]

- **معنويات فريق البيع:** كالشعور بالاتحاد، المصالح المشتركة، ومسؤوليات الفريق، والتي تؤثر بشكل مباشر على معنويات كل فرد من الفريق؛
- **معنويات رجل البيع:** كطريقته في مواجهة ظروف الحياة بصفة عامة، وظروف عمله ومؤسسته بصفة خاصة.

---

[1]: نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص.152.

[2]: A. Zeyl, A. Dayon: OP.cit. P.338.

ومن الممكن للمؤسسة أن تحفز قواها البيعية من خلال تهيئة المناخ المناسب لممارسة الأعمال الموكلة إليها، وذلك من خلال دراسة كل المتغيرات المؤثرة على معنويات الفِرق البيعية عامة، وكل رجل بيع خاصة، واستغلالها لبلوغ روح معنوية عالية لدى قواها البيعة والحفاظ عليها.

4- تنظيم العمل.

كما سبقت الإشارة إليه في الفصل الأول، بأنّ التنظيم يكتسي أهمية بالغة في تفعيل نشاط القوى البيعية، ومن ذلك تنظيم عمل القوى البيعية الذي يمكن اعتباره كحافز معنوي مثير لدافعية رجال البيع. ويشتمل تنظيم عمل القوى البيعية على توزيع الفِرق البيعية على القطاعات المشكلة لسوق المؤسسة، وتوزيع المهام على رجال البيع المشكلين للفِرق البيعية، فكلما تم ذلك بعدالة وشفافية شكّل حافزا معنويا فعالا للقوى البيعية. وعن مسؤولية ذلك فإنها ترجع إلى مسؤولي الفِرق البيعية بالدرجة الأولى نظرا لإشرافهم المباشر على عمل رجال البيع داخل الفريق، ثم بالدرجة الثانية إلى الإدارة المختصة بالمؤسسة باعتبارها مسؤولا عن تعيين مسؤولي المبيعات، وكذا تحديد المناطق البيعية.

5- توفير الصحة والسلامة المهنية.

تعرف الصحة المهنية على أنها خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات الصلة بعملهم،[1] أما السلامة المهنية فتعني توفير الحماية للعاملين ومحاولة منع وقوع الحوادث وأمراض المهنة أو التقليل من حدوثها،[2] وبالرغم من اعتبار هذين المصطلحين ذوي صلة أكبر بالمهن الصناعية، بيد أنّ طبيعة عمل القوى البيعية تتطلب كذلك توفير مثل هذه الظروف، وذلك للاعتبارات التالية:

- تَعدُّد الأخطار التي يواجهها رجال البيع خاصة القائمين على برامج العمل بالتجربة، إذ من الممكن أن يتعرضوا لأخطار ناتجة عن أخطاء بالتصنيع والتركيب، ويظهر ذلك خاصة في حال تسويقهم لمنتجات صناعية معقدة؛
- كثرة التنقلات التي يقوم بها رجال البيع المتجولون، والتي تتطلب استخدام وسائل متعددة للسفر أو الشحن أو تجزئة المنتجات في مكان البيع، مما يتطلب توفير الوسائل الأكثر أمنا؛
- تشعب المميزات الشخصية للزبائن الذين تتعامل معهم القوى البيعية، فقد يلقى رجل البيع من أحدهم خشونة معنوية أو حتى جسدية، خاصة في حالة تقديم خدمات ما بعد البيع، أو تحصيل المستحقات؛
- تعدد إمكانيات تعرض رجال البيع للسرقة، خاصة في حالة نقلهم لمنتجات غالية الثمن.

[1]: عيسى ملدعون وآخرون: مرجع سابق، ص.396.

[2]: www.alhandasa.net, Le:20/11/2011.

ومنه فإن اعتماد المؤسسة لنظام خاص بصحة وسلامة القوى البيعية مهنيا يعد حافزا معنويا معتبرا لدفع رجال البيع نحو تحقيق أكثر المهام تعقيدا، بيد أنّ هذا النظام لابد أن يأخذ بعين الاعتبار كل الأخطار المادية والمعنوية التي قد تنجر عن ممارسة القوى البيعية لمهامها والتي تختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة ومنتجاتها.

المطلب الرابع: صور أخرى للتحفيز المعنوي.

إضافة إلى ما سبق من صور التحفيز المعنوي للقوى البيعية، يمكن أن تستخدم المؤسسة وسائل معنوية أخرى للتأثير على دافعية وسلوكيات القوى البيعية، ومن أهمها نجد:

1- توفير وسائل تحفيزية استثنائية.

وذلك للقضاء على الروتين المعتاد لدى رجال البيع فيما يتعلق بعملية التحفيز، ومن تلك الوسائل نجد:[1]

- توفير فرص الترقيات الاستثنائية والميداليات والأوسمة والإيفاد في بعثات خارجية وفرص التدريب والتأهيل لموقع أعلى؛
- توفير برنامج الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية والترفيهية وغيرها؛
- وقوف المؤسسة إلى جانب الفرد في ظروفه العصيبة، ذلك ما يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي ومن ثم تعزيز ولائه لها وتفانيه من أجل خدمة أهدافها كَردٍ للجميل؛
- توفير فرص الاتصال السليم بالمؤسسة بما يكفل وقوف الإدارة على أهداف وأغراض العاملين ومشاكلهم واتجاهاتهم إلى جانب وقوف العاملين على أغراض الإدارة ومراميها، إذ أنّ كفاءة طرق ووسائل الاتصال في المؤسسة تتيح للعاملين فرصة الوقوف على حقيقة ما يجري فيها، وعلى حقيقة دور كل منهم في حياتها، وأن يقتنع كل منهم بأن يلعب دورا مهما في تحقيق الهدف المشترك؛
- توفير فُرص المنافسة البنّاءة بين العاملين كأفراد وجماعات، الأمر الذي يعتبر مدخلا هاما من مداخل التحفيز الايجابي؛
- العمل على توافر علاقات طيّبة بين العاملين وتوافر فُرص الصداقة والتعاون بينهم. كذلك توافر علاقات طيّبة بينهم وبين الإدارة، بحيث تُتَاح فُرص الثقة في الإدارة إلى جانب احترام العاملين

[1]: بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص، ص.217، 218.

لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، والعمل على بناءِ وحدة اجتماعية متكاملة في المؤسسة؛

- توفير سياسات جيدة للأفراد تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة في مختلف مجالات إدارة الأفراد سواء تَعلَّق ذلك بأنظمة الاختيار أو التدريب أو... كذلك إتاحة الفرصة للعاملين لرفع تظلماتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وبعدالة.

2- الاعتراف بأهمية العامل.

تتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله، وفي إثبات كفاءته، حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك على توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين.[1]

3- تقدير جهود العاملين.

يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في تحقيقهم لأهدافها.[2]

4- استخدام وسائل التحفيز السلبي.

تتمثل الحوافز السلبية في تلك العقوبات التي يتعرض لها رجل البيع نظير تقصيره في أداء المهام المسندة إليه، أو مخالفته للتشريعات والأنظمة الداخلية للمؤسسة، أو ارتكابه لأخطاء مهنية بصورة عمدية، وبالرغم من أنّ الحوافز السلبية تمس الجانبين المادي والمعنوي، إلا أنها تعد أكثر تأثيرا على معنويات رجال البيع.

ويتم إسقاط العقوبات على كل رجل بيع قام بارتكاب مخالفة مهنية وفق القانون الداخلي للمؤسسة، الذي يتم من خلاله تصنيف درجة المخالفة ومن ثم العقوبة المقرّرة لها. وعلى العموم تتمثل أهم العقوبات التي يمكن إنزالها على المخالفين فيما يلي:[3]

- **الإنذار:** ويعد عقوبة معنوية أو أدبية، وهي أخف عقوبة يمكن توجيهها للموظف؛
- **اللّوم (التوبيخ):** ويعد أيضا عقوبة معنوية أدبية، إلا أنه أشد من الإنذار، ويكون فيه تأنيب للموظف وتحذير له، واستنكار للسلوك الذي اتبعه في أدائه لمهام عمله؛

[1]: www.cubba.keuf.net, Le:21/11/2011.

[2]: نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص. 151.

[3]: أنظر: فارس مازن رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط$_1$، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001، ص.1035. (بتصرف)

- **الخصم من الراتب:** ويعني اقتطاع جزء من صافي راتب الموظف؛
- **الحرمان من عِلاوة دورية واحدة:** ويقصد بها حجب حق الموظف في الحصول على العلاوة الدورية نهائيا وليس تأجيلها لمدة زمنية معينة؛
- **الفصل من الخدمة:** وتعد من أشد العقوبات التي يجوز توقيعها على الموظف؛
- **الغرامة:** وهي من العقوبات التي يقتصر تطبيقها على الموظفين المستقلين عن المؤسسة، والتي لا تقوم بدفع أجور لهم.

وبالنظر إلى تشكيلة القوى البيعية المتشعبة بين الخضوع والاستقلالية التامة عن إدارة المؤسسة الاقتصادية، فإنه على هذه الأخيرة اختيار العقوبة الملائمة للخطأ المرتكب بِناءً على علاقة رجل البيع بالمؤسسة، ذلك أنّ الهدف الأساسي لمعاقبة رجال البيع هو إخضاعهم للأنظمة المعمول بها في المؤسسة، إضافة إلى زيادة حرصهم على عدم الوقوع في الأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلى تلقيهم للعقوبات المقرَّرة، ومن ثَمّ الاهتمام بأداء المهام المسندة إليهم.

المبحث الرابع: استعراض عملية تحفيز القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بعد أن تطرقنا فيما سبق من الفصل إلى أهم الجوانب النظرية لعملية تحفيز القوى البيعية، سنحاول فيما يلي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على واقع العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة، وذلك بغية الوقوف على مدى اهتمام هذه الأخيرة بتفعيل عملية تحفيز قواها البيعية، خاصة في ظل ما لها من أثار على؛ زيادة الدافعية، تحسين الأداء، وتوجيه السلوك.

المطلب الأول: دراسة تحليلية لواقع عملية تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سوف يتم خلال هذا المطلب، اعتمادا على المعطيات الميدانية المجمعة بواسطة 366 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة، وصف وتحليل واقع عملية تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من حيث؛ مبررات قيامها بتحفيز قواها البيعية، ومن حيث اهتمامها ببناء نظام متكامل من الحوافز المادية والمعنوية يعمل على التأثير الايجابي في تصرفات قواها البيعية.

أولا: مبررات تحفيز القوى البيعية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسفرت عملية تجميع المعطيات الميدانية حول مبررات عملية تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، على المعطيات المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم:(4-5) : مبررات تحفيز القوى البيعية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

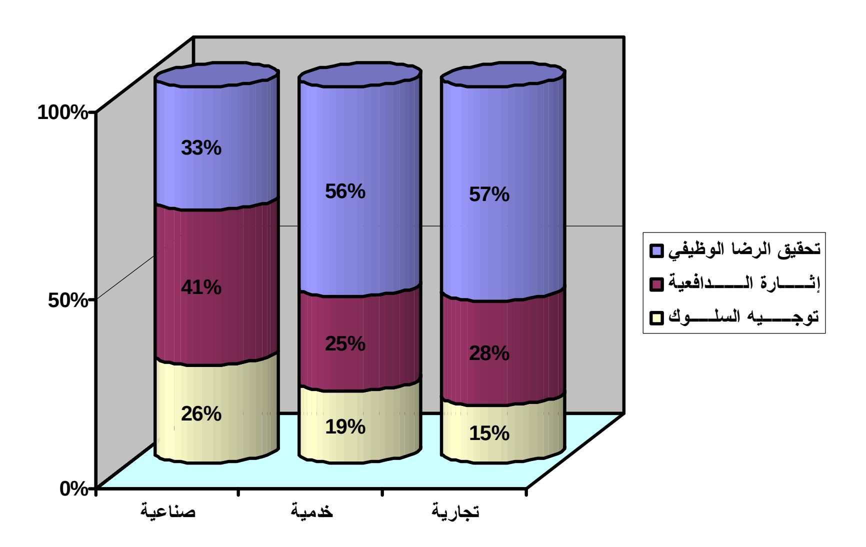
مبررات التحفيز	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
تحقيق الرضا الوظيفي	114	71	13	198	54.10%
إثارة الدافعية	57	31	16	104	28.41%
توجيه السلوك	30	24	10	64	17.49%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبين من الجدول رقم (4-5) أنّ 54.10% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، تقوم بتحفيز قواها البيعية بشكل أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي لدى رجال البيع، و 28.41 % منها لإثارة الدافعية لديهم، أما 17.49% الباقية منها فبهدف توجيه سلوكياتهم. والشكل البياني التالي يوضح هذه المعطيات وفقا لطبيعة المؤسسات الاقتصادية (تجارية، خدمية، صناعية).



شكل رقم:(4-7): رسم بياني يمثل مبررات تحفيز القوى البيعية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.



المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (4-7) أنّ:

- المؤسسات التجارية التي تمثّل 54.92% من مجموع المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، منها ما يقارب 57% تقوم بتحفيز قواها البيعية بشكل أساسي بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لدى رجال البيع، و28 % بهدف إثارة الدافعية لديهم، في حين أنّ 15% الباقية منها فهدف إلى توجيه سلوك أفراد قواها البيعية.
- المؤسسات الخدمية التي تمثّل 34.43% من مجموع المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، منها ما يقارب 56% تهدف بالدرجة الأولى من خلال عملية التحفيز إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد قواها البيعية، و25% إلى إثارة الدافعية لديهم، في حين أنّ 19% الباقية منها فإلى توجيه سلوكهم.
- المؤسسات الصناعية التي تمثّل 10.65% من مجموع المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة، تُشكّل منها المؤسسات التي تسعى من خلال عملية التحفيز إلى تحقيق الرضا الوظيفي ما يقارب 33%، أما التي تعمل على إثارة الدافعية لدى أفراد قواها البيعية فتُشكل ما يقارب 41%، في حين أنّ 26 % الباقية منها فهي تعمل على توجيه سلوكهم.

مما سبق من قراءةٍ للنتائج المتعلقة بمبررات تحفيز القوى البيعية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها، نستخلص أنّ:

- هناك اختلاف بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها من حيث المبرّر الأساسي لقيامها بتحفيز أفراد قواها البيعية، حيث يَظهر هذا الاختلاف بين المؤسسات التجارية والخدمية من جهة والمؤسسات الصناعية من جهة أخرى، إذ تجاوزت نسبة مؤسسات الجهة الأولى التي تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي عتبة الـ 50% ، في حين أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات الصناعية (ما يقارب41%) فهي تهدف من خلال عملية التحفيز إلى إثارة الدافعية؛
- بالرغم من تركيز أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف طبيعتها على تحقيق الرضا الوظيفي كهدف أساسي لعملية تحفيز قواها البيعية، إلا أن هناك ومن كل الأصناف مؤسسات تبرّر عملية تحفيزها للقوى البيعية بمبررات أخرى غير هذا الهدف.

وللذكر يتجلى المنطلق العام لتحقيق الرضا الوظيفي من أنّ الفرد يشعر بأن المكافآت التي يحصل عليها تمثل حصيلة المجهودات والأداءات التي يقدمها، ومنه تتشكل لديه قناعة بأنّ الوظيفة التي أدّاها قد تحصّل على ما يُقابلها من حوافز، وأنّ رفع قيمة هذه الحوافز يتطلب منه بذل مجهود أكثر وتحقيق أداءات أكبر.

ويعتقد الباحث أنّ توجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى إعطاء الأولوية لهذا الهدف، لعله لم يكن بمحض إرادتها كاملة، بل وبنسبة معتبرة استجابة لضغوط ومطالب النقابات العمالية التي برز دورها بشكل ملحوظ في الوقت الراهن على الساحة الوطنية، هذه الأخيرة التي تتمحور جُل مطالبها حول عدم الاقتناع بحجم ونوع الحوافز التي يحصل عليها العمال مقابل الوظائف المُؤداة.

وعلى العموم، ومهما اختلفت اتجاهات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منح الأولوية لهدف معين في عملية تحفيزها للقوى البيعية، فإنّ الأهم من ذلك هو قيامها بهذه العملية بناءً على هدف معين، أي بمعنى آخر أنّ كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للفحص في هذا المحور من الدراسة تقوم بتحفيز قواها البيعية، كما أنها تقوم بذلك بغرض تحقيق هدف معين.

ثانيا: صور تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تبرز الغاية من التطرق إلى مدى تنوع صور تحفيز القوى البيعية في عينة الدراسة في الوقوف على مختلف الأساليب التي يتم التركيز عليها في تحفيز القوى البيعية ومدى اختلاف هذه الأساليب بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة وفقا لطبيعتها.

1- صور التحفيز المادي للقوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسفرت عملية تجميع المعطيات الميدانية حول صور التحفيز المادي للقوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عن المعطيات المبينة في الجدول التالي.

جدول رقم:(4-6) : الصور المادية لتحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

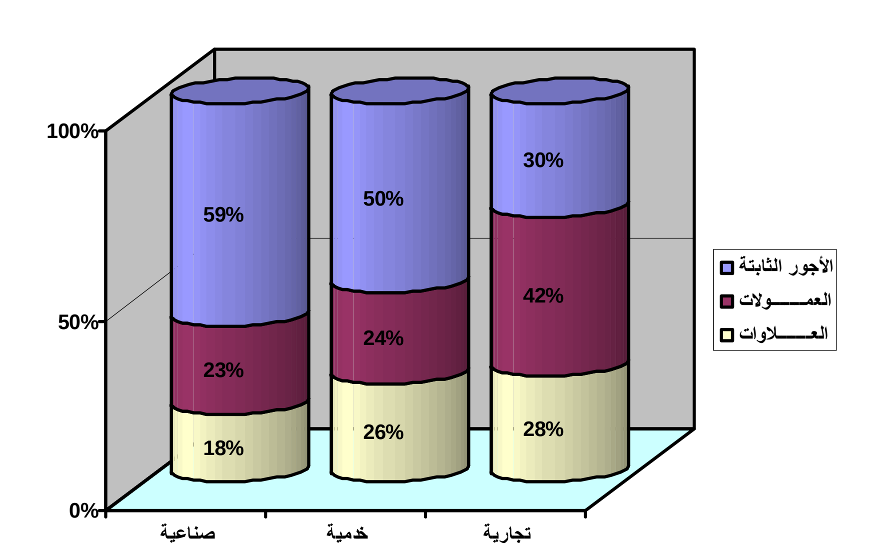
صور التحفيز المادي	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
الأجور الثابتة	61	63	23	147	40.16%
العمولات	84	30	09	123	33.61%
العلاوات	56	33	07	96	26.23%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبيّن من الجدول رقم (4-6) أنّ 40.16% المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة تعتمد على الأجور الثابتة كأهم صورة لتحفيز قواها البيعية، أما 33.61% منها على العمولات، في حين أنّ 26.23% الباقية منها فعلى العِلاوات.

ويتضمن الشكل البياني التالي قراءة لهذه النتائج وفق طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة.

شكل رقم:(8-4): رسم بياني يمثل صور التحفيز المادي للقوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (8-4) أنّ:

- ما يقارب 42% من المؤسسات التجارية تعتمد بشكل أساسي في تحفيز قواها البيعية على طريقة العمولات، و30% منها على طريقة الأجور الثابتة، في حين أنّ 28% الباقية فهي تعتمد على طريقة العِلاوات؛
- ما يقارب 50% من المؤسسات الخدمية تعتمد بشكل أساسي في تحفيز قواها البيعية على طريقة الأجور الثابتة، و26% منها على طريقة العلاوات، في حين أنّ 24% الباقية فهي تعتمد على طريقة العمولات؛
- ما يقارب 59% من المؤسسات الصناعية تعتمد بشكل أساسي في تحفيز قواها البيعية على طريقة الأجور الثابتة، و23% منها على طريقة العمولات، في حين أنّ 18% الباقية فهي تعتمد على طريقة العلاوات؛

مما سبق من قراءة للنتائج المتعلقة بصور التحفيز المادي للقوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نستخلص أنّ:

- يوجد اختلاف بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها فيما يتعلق بأساليب تحفيز قواها البيعية ماديا، حيث نلاحظ أنّ أغلب المؤسسات الصناعية والخدمية تركز على الأجور الثابتة، في حين أنّ العدد الأكبر من المؤسسات التجارية يعتمد على أسلوب العمولات؛

- هناك تنوُّع في الصور المادية المستخدمة من قِبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف طبيعتها في تحفيز قواها البيعية، فبالرغم من أنّ العدد الأكبر منها تعتمد على طريقة الأجور الثابتة في تحفيز قواها البيعية من هذا الجانب، إلا أنّ هناك ومن كل أصناف المؤسسات، نسب معتبرة من تلك التي تعتمد على طرق أخرى في تحفيز قواها البيعية.

بيد أنه لا بد من الإشارة أنّ تركيز أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها على نوع معين من الحوافز المادية لا يعني بالضرورة عدم استخدامها لصور مادية أخرى بشكل عرضي.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أنه ومن خلال ما تم التوصل إليه نظريا، يتطلب النظام الفعال لتحفيز القوى البيعية الاعتماد على تشكيلة متنوعة وبنسب مختلفة من الصور المادية للتحفيز.

2- صور التحفيز المعنوي للقوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسفرت عملية تجميع المعطيات الميدانية حول صور التحفيز المعنوي للقوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عن المعطيات المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم:(4-7) : الصور المعنوية لتحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

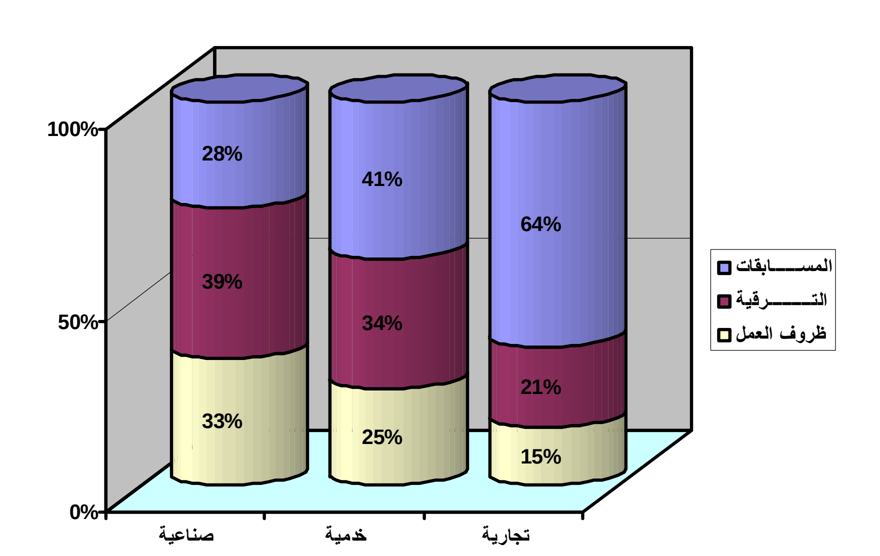
صور التحفيز المعنوي	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
المسابقات	128	51	11	190	51.91%
الترقية	42	43	15	100	27.32%
ظروف العمل	31	32	13	76	20.77%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبيّن من الجدول رقم (4-7) أنّ 51.91% المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة تعتمد على المسابقات كأهم صورة لتحفيز قواها البيعية معنويا، أما 27.32% منها فعلى الترقية، في حين أنّ 20.77% الباقية منها فهي تعتمد على ظروف العمل.

والشكل البياني التالي يتضمن قراءة لهذه النتائج وفق طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة.

شكل رقم:(4-9): رسم بياني يمثل صور التحفيز المعنوي للقوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (4-9) أن:

- ما يقارب 64% من المؤسسات التجارية تعتمد بالدرجة الأولى في تحفيز قواها البيعية معنويا على أسلوب المسابقات، و21% منها على أسلوب الترقية، في حين أنّ 15% الباقية فهي تعتمد في ذلك على ظروف العمل؛
- ما يقارب 41% من المؤسسات الخدمية تعتمد بشكل أساسي في تحفيز قواها البيعية معنويا على أسلوب المسابقات، و34% منها على أسلوب الترقية، في حين أنّ 25% الباقية فهي تعتمد في ذلك على أسلوب ظروف العمل؛
- ما يقارب 39% من المؤسسات الصناعية تستخدم في تحفيز قواها البيعية معنويا أسلوب الترقية، و33% منها أسلوب ظروف العمل، في حين أنّ 28% الباقية منها فهي تستخدم أسلوب المسابقات؛

مما سبق نستخلص أنّ هناك اختلاف بين المؤسسات الاقتصادية وفقا لطبيعتها، في نوعية الحوافز المعنوية التي تركز عليها بشكل أساسي لتحفيز قواها البيعية من هذا الجانب، إذ نجد أنّ أغلب المؤسسات التجارية والعدد الأكبر من المؤسسات الخدمية تعتمد على أسلوب المسابقات، بيد أنّ العدد الأكبر من المؤسسات الصناعية تعتمد على أسلوب الترقية في تحفيز قواها البيعية من الجانب المعنوي.

كما أنه يجب التأكيد أنّ اعتماد المؤسسة على نوع معين من الحوافز المعنوية يُعد غير كافٍ لتحفيز كل قواها البيعية، وذلك بالنظر إلى تعدُّد واختلاف أصناف هذه الأخيرة، ومثال ذلك عدم إمكانية استخدام أسلوب الترقية في تحفيز السماسرة أو الوكلاء.

المطلب الثاني: الاختبار الإحصائي لاستبيان تحفيز القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بغرض التأكد صلاحية المحور الرابع من الاستبيان الذي يعنى بالوقوف على عملية تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وزيادة الموثوقية في صدق، وثبات الفقرات المعبرة عنه، تم إخضاع المعطيات الميدانية المجمعة حول المحور المعني بواسطة 366 استبيان معتمد، للاختبار الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد كانت نتائج هذه الاختبارات على النحو التالي.

أولا: اختبار الصدق.

لقد قام الباحث باختبار مدى صدق المحور الرابع من أداة الدراسة من خلال؛ اختبار صدق المحتوى، واختبار صدق التكوين الفرضي.

أ- **صدق المحتوى**: تم اختبار صدق المحتوى باستخدام اختبار t للعينة المفردة، حيث كانت نتائج الاختبار وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم:(4-8): اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الرابع من الاستبيان.

فقرات المحور الرابع	قيمة اختبار t	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	فرق المتوسطات	حدود فترة ثقة الاختبار عند مستوى ثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
A1	97.959	365	0.000	1.89617	1.8581	1.9342
A2	80.050	365	0.000	2.13661	2.0841	2.1891
A3	61.238	365	0.000	2.31694	2.2425	2.3913
A4	74.366	365	0.000	2.27596	2.2158	2.3361
A5	53.471	365	0.000	2.67486	2.5765	2.7732
A6	54.209	365	0.000	2.81694	2.7148	2.9191
A7	72.994	365	0.000	1.89071	1.8398	1.9416
A8	64.737	365	0.000	2.13934	2.0744	2.2043
A9	51.519	365	0.000	2.44262	2.3494	2.5359
A10	64.451	365	0.000	2.13388	2.0688	2.1990
A11	50.015	365	0.000	2.51366	2.4148	2.6125
A12	54.081	365	0.000	2.02732	1.9536	2.1010
إجمالي المحور(T)	107.277	365	0.000	2.27209	2.2304	2.3137

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم: (4-8) يتبين أنّ اختبار t للعينة المفردة حول صدق محتوى المحور الرابع من الاستبيان الذي يعنى بدراسة تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قد أفرز عن النتائج التالية:

- قيمة الاختبار t لفقرات المحور الرابع، والتي تتراوح بين (50.01) و (97.95)، في حين أنّ قيمة الاختبار الإجمالية للمحور المذكور فهي تساوي (107.27)؛
- درجة الحرية للاختبار، والتي تساوي 365 =n-1 حيث n هي حجم العينة المعتمدة في المحور الرابع؛
- مستوى الدلالة المحسوب، وهو مساو لـ (0.00) لكل فقرة من فقرات المحور الرابع، وكذا لإجمالي المحور ذاته؛
- الفرق بين متوسط العينة والفقرة المفحوصة، والذي يتراوح بين (1.89) و (2.81) لفقرات المحور الرابع، ويساوي (2.27) لإجمالي المحور المذكور؛

- حدود فترة ثقة الاختبار لكل فقرة من فقرات المحور الرابع، والتي تتراوح بين (1.83) و (2.71) في الحد الأدنى، و بين (1.93) و (2.91) في الحد الأقصى، أما بالنسبة لإجمالي المحور ذاته فقد سجّل الاختبار (2.23) في الحد الأدنى و(2.31) في الحد الأقصى.

ومن نفس الجدول يتضح كذلك أنّ مستوى الدلالة المحسوب لجميع فقرات المحور الرابع وكذا لإجمالي المحور مساوية لـ (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به في الدراسة (Sig=0.05)، وذلك ما يعتبر إثباتا لصدق محتوى المحور المذكور، ولتعزيز هذا الإثبات، يمكن مقارنة فرق المتوسطين للمجموع والذي يساوي (2.27) مع متوسط فترة ثقة الاختبار للمجموع والذي يساوي (2.31+2.23)÷2 = 2.27.

ب- صدق التكوين الفرضي: تم اختبار صدق التكوين الفرضي للمحور الرابع من الاستبيان باستخدام معامل بيرسون للارتباط، الذي يشير بدوره أنّ الأداة تتمتع بقوة الصدق التكويني في حالة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع وإجمالي المحور ذاته، والجدول التالي يبين نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي للمحور المذكور.

جدول رقم:(4-9): اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات المحور الرابع من الاستبيان.

فقرات المحور الرابع	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	المحور(T)
قيمة معامل الارتباط	.198**	.663**	.507**	.795**	.554**	.715**	.145**	.645**	.580**	.600**	.685**	.465**	1
مستوى الدلالة المحسوب	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	[redacted]
حجم العينة	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم: (4-9) إلى أنّ هناك علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع وإجمالي المحور ذاته، وذلك ما تظهره إشارة: XX** في كل خانات سطر الجدول الخاص بقيم معامل الارتباط لبيرسون، حيث تعني هذه الإشارة أنّ هناك علاقات ارتباط طردية(لوجود إشارة موجبة) بين الفقرات وإجمالي المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.00).

أما عن شدة الارتباط فقد كانت متذبذبة بين الفقرات وإجمالي المحور الرابع، حيث بلغت إلى أقصاها بين الفقرة (A4) وإجمالي المحور، أين بلغت (0.79)، في حين أنّ المقياس سجل أدنى شدة للارتباط بين الفقرة (A7) وإجمالي المحور والتي كانت ضعيفة حيث بلغت (0.14).

وبما أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) المعمول به، بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع وإجمالي المحور ذاته، فإنه يمكن الحكم بأن محور الاستبيان المتعلق بدراسة تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتمتع بخاصية قوة صدق التكوين الفرضي.

ثانيا: اختبار الثبات.

تم اختبار ثبات الفقرات المدرجة في المحور الرابع من الاستبيان باستخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، وقد وكانت نتائج الاختبار وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم:(4-10): اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الرابع من الاستبيان.

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.792	12

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم: (4-10) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 79.2% وهي تقع في المجال بين 70% و 80%، مما يدل أنّ ثبات الفقرات المدرجة في المحور الرابع من الاستبيان "جيد"، وهي لا تتأثر بأخطاء الصدفة التي قد تحدث، كما أنّ هذه النتيجة قد تحققت دون حذف أي فقرة من الفقرات المشكلة للمحور المذكور، وذلك ما يبينه العدد 12 في الجدول أعلاه (رقم:4-10)، والذي يُمثّل عدد الفقرات المدرجة في المحور.

خلاصة لما سبق، يمكن القول أن نتائج الاختبارات الإحصائية التي خضع لها المحور الرابع من الاستبيان تبين صلاحيته للاستخدام في الدراسة سواء من جانب الصدق أو الثبات.

المطلب الثالث: تحليل نتائج استبيان تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يحتوى المحور الرابع من الاستبيان المتعلق بدراسة عملية تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اثنتي عشرة فقرة، خُصّصت أربعة فقرات منها لدراسة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتفعيل عملية تحفيز قواها البيعية وأثر ذلك على أداء وسلوك هذه الأخيرة، و نفس العدد من الفقرات لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ببناءِ قاعدة التحفيز المادي لقواها البيعية على تشكيلة مختلفة من الصور المادية للتحفيز، وأربعة أخرى للوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بزيادة الدافعية لدى كل قواها البيعية من خلال اختيار وتنويع صور التحفيز المعنوي، والتفنن في استخدامها.

وسوف يستخدم الباحث في تحليل المعلومات المجمعة ميدانيا مقياس ليكارت الخماسي الذي سبق توضيح آلية عمله واستخدامه في الفصول السابقة.

أولا: الاهتمام بتفعيل عملية تحفيز القوى البيعية.

بهدف الوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتفعيل عملية تحفيز قواها البيعية والتأثير الايجابي على هذه الأخيرة، أدرج الباحث أربعة فقرات في المحور الرابع من الاستبيان، خُصّصت الفقرة الأولى (A1) للاطلاع على جهود المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبناء نظام تحفيز قواها البيعية على قاعدة معلومات شاملة لكل التصرفات والأداءات التي يقوم بها رجال البيع، وذلك بهدف التأكد من عدم إهمالها لتصرفات معينة قد يراها أفراد القوى البيعية جزء من ثمرة جهودهم، أما الفقرة الثانية (A2) فقد أدرجها الباحث بغرض معرفة مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على معايير واضحة وعادلة لتحفيز قواها البيعية، وذلك بغرض إقناع رجال البيع بقيمة ومستوى الحوافز الممنوحة وتبريرها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يُعد نظام التحفيز العادل الذي يحضى بالقبول العام في حد ذاته من أهم أساليب تحفيز القوى البيعية، في حين أنّ الفقرة الثالثة (A3) فقد كان الغرض من إدراجها هو الوقوف دقّة الأهداف التي تضعها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعملية تحفيز قواها البيعية، والتي لابد أن تصب في مجرى تحريك الطاقات الكامنة لدى هذه الأخيرة واستغلالها، أما الفقرة الأخيرة (A4) فقد كان الهدف من إدراجها هو معرفة مدى الجهود التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعالجة مختلف العوائق التي قد تؤثر على عملية تحفيز قواها البيعية وتحد من فعاليتها، وقد كانت النتائج المحصلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (4-11): نتائج مقياس ليكارت حول الاهتمام بتفعيل عملية تحفيز القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A1	تقوم المؤ. الاقت. الجز. بتحفيز قواها البيعية بناء على قاعدة معلومات تشمل جل تصرفاتها وأداءاتها	1.8962	0.37032	غ موافق
A2	تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحفيز قواها البيعية وفقا لمعايير واضحة وعادلة	2.1366	0.51063	غ موافق
A3	تهدف المؤ. الاقت. الجز. من خلال عملية التحفيز إلى تحريك الطاقات الكامنة لدى قواها البيعية واستغلالها	2.3169	0.72383	غ موافق
A4	تعمل المؤ. الاق. الجز. على معالجة جل العراقيل التي من شأنها التأثير على فعالية عملية تحفيز قواها البيعية	2.2760	0.58551	غ موافق
T1	تعمل المؤ. الاق. الجزا. من خلال تفعيل عملية التحفيز على تشجيع قواها البيعية وتوجيه سلوكها نحو الأفضل	2.1564	0.39381	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتبين من خلال الجدول أعلاه (رقم: 4-11) أنّ الجزء الأول من المحور الرابع (T1) المتعلق بالوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتفعيل عملية تحفيز قواها البيعية، يقع في مجال عدم الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.15) وانحراف معياري بلغ (0.39).

والملاحظ أنّ هذا الاتجاه قد نتج عن ردود أغلب المستجوَبين حول كل الفقرات، فالبرغم من أنّ متوسط الردود على الفقرة الأولى (A1)، وقع في أول مجال اتجاه "غير موافق" واقترابه من مجال اتجاه "غير موافق بشدة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.89) بإجماع أغلب المستجوبين وذلك ما يفسره صغر الانحراف المعياري، حيث

بلغ (0.37)، إلا أنّ متوسط الردود على باقي فقرات هذا الجزء من المحور الرابع وقعت تقريبا في مركز مجال اتجاه "غير موافق" بانحرافات معيارية صغيرة أكبرها المقابل للفقرة الثالثة (A3) الذي بلغ (0.72).

ثانيا: التحفيز المادي للقوى البيعية.

لتقييم أسلوب التحفيز المادي المنتهج من قِبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحفيز قواها البيعية، قام الباحث بإدراج أربعة فقرات أساسية ضمن المحور الرابع من الاستبيان، خُصّصت الفقرة الأولى (A5) لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضمان حد أدنى من المدخول لأفراد قواها البيعية، قصد تمكينهم من تغطية مصاريفهم الخاصة في حالة عدم قيامهم بأي نشاط مهما كانت المسببات، ذلك ما يضمن ولائهم للمؤسسة وعدم هجرتهم لها خاصة في حالة الكساد المؤقت لمنتجاتها في الأسواق من جهة، ومن جهة أخرى ضمان جودة الأداء لديهم من خلال تمكينهم من توفير الحاجات الأساسية لهم ولعائلاتهم، أما الفقرة الثانية (A6) فقد تم إدراجها لمعرفة مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأسلوب العمولات في تعويض رجال البيع عن الجهود المبذولة لتحقيق أهدافها المتعلقة بالمبيعات ورقم الأعمال، باعتبار أنّ هذا الأسلوب الأكثر عدالة وموضوعية في تحفيز رجال البيع من هذا الجانب، بيد أنّ الفقرة الثالثة (A7) فقد أدرجها الباحث للوقوف على اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتعويض قواها البيعية عن التصرفات الايجابية التي تقوم بها اتجاهها واتجاه زبائنها، من خلال أسلوب العِلاوات الذي يعد متخصصا في التحفيز على الجهود النوعية (غير القابلة للقياس)، بهدف ضمان الجودة في الأداء والسلوك لدى القوى البيعية، في حين أنّ إدراج الفقرة الأخيرة (A8) كان بغرض معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتوفير حوافز مادية أخرى غير المدرجة في الفقرات السابقة تدعيما لعملية تحفيز قواها البيعية ماديا، وقد كانت النتائج المحصلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (4-12): نتائج مقياس ليكارت حول التحفيز المادي للقوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A5	يستفيد رجال البيع العاملين بالمؤسسات الاقت. الجزا. من مرتبات ثابتة كحد أدنى مهما تغير حجم النشاط	2.6749	0.95703	محايد
A6	تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزا. نظام العمولات في تعويض رجال البيع (أداء مستحقاتهم)	2.8169	0.99414	محايد
A7	تدفع المؤسسات الاقت الجزا. عِلاوات كمكافأة لرجال البيع عن تصرفاتهم الايجابية اتجاه المؤسسة وزبائنها	1.8907	0.49554	غ موافق
A8	يستفيد رجال البيع العاملون بالمؤسسات الاقت. الجزا. من مزايا مادية عديدة إضافة إلى أجرة العمل	2.1393	0.63222	غ موافق
T2	تسعى المؤ. الاقت. الجزا. إلى بناء قاعدة مركبة من مختلف الحوافز المادية لتعويض أفراد قواها البيعية.	2.3805	0.54385	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه (رقم: 4-12) أنّ الجزء الثاني من المحور الرابع (T2) المتعلق بالوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتنويع أساليب تحفيز قواها البيعية ماديا، يقع في مجال عدم الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.38) وانحراف معياري بلغ (0.54).

والملاحظ خلال هذا الجزء من المحور الرابع هو تباين اتجاه الإجابات من فقرة لأخرى، إذ صبت ردود المستجوَبين حول الفقرة الأولى (A5) في مجال اتجاه "محايد" وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.67) وانحراف معياري بلغ (0.95)، وفي نفس السياق كان اتجاه الردود حول الفقرة الثانية (A6) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.81) بانحراف معياري قدره (0.99)، وعكس ذلك كان اتجاه ردود المستجوَبين حول محتوى الفقرتين الثالثة (A7) المدرجة لمعرفة مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأسلوب العِلاوات في تعويض قواها البيعية عن النشاطات النوعية، والرابعة (A8) التي تعنى بالوقوف على مدى استفادة القوى البيعية من حوافز مادية أخرى غير الواردة في الفقرات السابقة، حيث وقعتا في مجال عدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (1.89)، و(2.13)، وبانحراف معياري صغير قدره (0.49) بالنسبة للفقرة الثالثة، و(0.63) بالنسبة للرابعة.

ويرى الباحث أنه من أهم مسببات هذا التشتت في الردود حول الفقرات نابع من تنوع أصناف القوى البيعية المستخدمة من قِبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعلى العموم يعتقد الباحث بناءً على ما تم التوصل إليه في الدراسة النظرية أنّ النظام المادي الأكثر فعالية لتحفيز القوى البيعية لابد أن يشتمل على مرتبات ثابتة، وعمولات للتحكم في حجم النشاط، وعلاوات لضمان الجودة، إضافة إلى امتيازات مادية أخرى لتعزيز التحفيز المادي.

ثالثا: التحفيز المعنوي للقوى البيعية.

بغرض الوقوف على مدى تنويع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصور التحفيز المعنوي لقواها البيعية بغية تحفيز كل أصناف قواها البيعية، أدرج الباحث أربعة فقرات أساسية ضمن المحور الرابع من الاستبيان، كان الغرض من إدراج الفقرة الأولى (A9) التعرف على الجهود المبذولة من قِبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتنظيم مسابقات في مجال التخصص بين مختلف الفِرق البيعية ورجال البيع، أما الفقرة الثانية (A10) فقد تم إدراجها لمعرفة مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على معايير عادلة وموضوعية لترقية أفراد قواها البيعية، وذلك بغرض دفع رجال البيع إلى بذل المزيد من الجهود لاستحقاقها، في حين أنّ الفقرة الثالثة (A11) فقد أُدرجت بهدف الوقوف على مدى حرص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على توفير وتهيئة كل الظروف الملائمة لممارسة القوى البيعية مختلف المهام المسندة إليها بفعالية، بيد أنّ الفقرة الأخيرة (A12) فقد أدرجها الباحث بغرض معرفة مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لحوافز معنوية أخرى غير تلك الواردة في الفقرات السابقة من هذا الجزء في تحفيز قواها البيعية، وقد كانت النتائج المحصلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (4-13): نتائج مقياس ليكارت حول التحفيز المعنوي للقوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A9	تنظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عادة مسابقات بين رجال البيع بهدف دفعهم لزيادة النشاط	2.4426	0.90704	غ موافق
A10	تتم ترقية رجال البيع في المؤ. الاقت. الجزا. بناء على معايير موضوعية وبشفافية حسب درجة الاستحقاق	2.1339	0.63341	غ موافق
A11	تعمل المؤسسات الاقت. الجزا. على تهيئة كل ظروف العمل التي تساعد رجال البيع على أداء مهامهم	2.5137	0.96149	غ موافق
A12	تستخدم المؤسسات الاقت. الجزا. صورا أخرى من الحوافز المعنوية لإثارة الدافعية لدى قواها البيعية	2.0273	0.71716	غ موافق
T3	تسعى المؤ. الاقت. الجزا. إلى تنويع الحوافز المعنوية بما يتناسب وخصائص كل أفراد قواها البيعية	2.2794	0.52342	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه (رقم: 4-13) يتضح أنّ الجزء الثالث من المحور الرابع (T3) المدرج للوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتنويع صور التحفيز المعنوي لقواها البيعية، بهدف إثارة الدافعية لدى كل رجال البيع وزيادة نشاطهم، يقع في مجال " غير موافق"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.27) وانحراف معياري بلغ (0.52).

والملاحظ من خلال الجدول رقم: (4-13) كذلك، أنّ هذا الاتجاه كان نتيجة لردود أغلب المستجوَبين على كل الفقرات، فأهم ما سَجل المقياس هو التشتت الذي وقع في إجابات العينة الخاضعة للدراسة حول محتوى الفقرة الثالثة (A11) المدرجة للوقوف على مساعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى توفير الظروف الملائمة

لممارسة قواها البيعية مهامها على أحسن وجه، واقترابها من مجال المحايدة بوقوعها في أواخر المجال الحالي، وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي لها الذي بلغ (2.51).

المطلب الرابع: مناقشة فرضية الدراسة المتعلقة بتحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها فيما سبق من هذا المبحث، سوف يتم مناقشة الفرضية الرابعة من هذه الدراسة التي تتمحور حول " أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بتحفيز قواها البيعية بشكل عشوائي، وهي لا تعمل على تنويع الحوافز التي تقدّمها، ولا على بناء نظام تحفيزي عادل وفعال لتحقيق الرضا، وتوجيه السلوك، وزيادة الدافعية لدى قواها البيعية " ، ومنه يمكن تحديد الأجزاء الأساسية التي تتضمنها هذه الفرضية فيما يلي:

- أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بتحفيز قواها البيعية؛ وهو ما تم إثباته خلال المطلب الأول من هذا المبحث، حيث تبين أنّ كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة في هذا المحور تقوم بتحفيز قواها البيعية، منها 54.10% تهدف من ذلك بالدرجة الأولى إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى رجال البيع، و28.41% إلى إثارة الدافعية لديهم، و17.49% إلى توجيه سلوكهم؛
- أنّ عملية تحفيز القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتم بشكل عشوائي، حيث أنّ هذه الأخيرة لا تعمل على تنويع الحوافز التي تقدمها، ولا على بناء نظام تحفيزي عادل وفعال يهدف إلى تحقيق الرضا وزيادة الدافعية لدى قواها البيعية ومنه القدرة على توجيه سلوكها؛ وهو ما سنحاول اختباره فيما يلي.

سوف يتم التأكد من صحة هذا الجزء من الفرضية الرابعة، باستخدام النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل 366 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة، وذلك بعد اختبار صلاحيتها (النتائج) للحكم.

ولاختبار صلاحية هذه النتائج للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الرابعة للدراسة، سوف يتم إجراء عدة اختبارات باستخدام برنامج (SPSS)، تتمثل هذه الاختبارات في:

أولا: اختبار كاي^2 (Chi-deux) : لمعرفة هل هناك اختلاف في الإجابات حول المحور الرابع تبعا لخصائص العينة (تجارية، خدمية، صناعية)، وذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية(H_0)**: لا يوجد اختلاف في الإجابات حول المحور الرابع بين المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية. ــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة(H_1)**: يوجد اختلاف في الإجابات حول المحور الرابع بين المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية. ــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

ثانيا: اختبار ليفن (Levene): لإجراء اختبار التجانس، حيث يشير هذا المقياس إلى مدى وجود تجانس في ردود المستجوَبين على المحور الرابع تبعا لخصائص العينة (تجارية، صناعية، تجارية)، وذلك بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية(H_0)**: تباين إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الرابع متساوي. ــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة(H_1)**: هناك على الأقل صنفين من المؤسسات (التجارية، الخدمية، الصناعية) تباين إجاباتها على المحور الرابع غير متساوي. ــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

ثالثا: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الرابع تبعا لطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة (تجارية، صناعية، تجارية)، وذلك بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية(H_0)**: لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الرابع. ــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

- **الفرضية البديلة**(H_1): توجد فروق بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الرابع. ـــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

رابعا: اختبار بيرسون للارتباط (Corrélation de Person): لمعرفة نوع الارتباط وقوته بين أجزاء المحور الرابع وإجمالي المحور ذاته عند مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به (0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): لا توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أحد أجزاء المحور الرابع وإجمالي المحور ذاته. ـــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كل جزء من أجزاء المحور الرابع وإجمالي المحور ذاته. ـــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

وقد كانت نتائج هذه الاختبارات وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (4-14): ملخص اختبارات نتائج المحور الرابع من الاستبيان.

أجزاء المحور الرابع	اختبار كاي ^{2}	اختبار ليفن	اختبار التباين	اختبار الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الجزء الأول T1	Val.=25.13	St. Levene=1.897	F=4.833	0.790**	2.1564	0.3938	غ موافق
	Sig= 0.033	Sig= 0.151	Sig= 0.008	Sig= 0.000			
	ddi= 14	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
الجزء الثاني T2	Val.=20.08	St. Levene=0.128	F=1.566	0.791**	2.3805	0.5438	غ موافق
	Sig= 0.453	Sig= 0.879	Sig= 0.210	Sig= 0.000			
	ddi= 20	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
الجزء الثالث T3	Val.=28.89	St. Levene=1.276	F=3.100	0.906**	2.2794	0.5234	غ موافق
	Sig= 0.090	Sig= 0.280	Sig= 0.046	Sig= 0.000			
	ddi= 20	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
إجمالي المحور T	Val.=65.36	St. Levene=0.907	F=4.053	1	2.2721	0.4051	غ موافق
	Sig= 0.032	Sig= 0.405	Sig= 0.018	Sig= 0.000			
	ddi= 46	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم: (14-4) أن الاختبارات الإحصائية التي خضعت لها نتائج المحور الرابع من الاستبيان، تشير إلى أنّ:

- توجد علاقة بين ردود المستجوَبين و طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تُظهر نتائج اختبار كاي^2 أنّ قيمة الاختبار لإجمالي المحور الرابع بلغت (65.36) ، أما مستوى الدلالة المحسوب للمحور المذكور فهو أصغر من مستوى المعنوية حيث بلغ ($Sig = 0.03 < 0.05$)، ومنه يمكن الحكم بأنه يوجد اختلاف في إجابات العينة تبعا لطبيعتها؛
- تباين إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبعا لطبيعتها متساوي، إذ بلغت قيمة اختبار ليفن للمحور الرابع (0.90) بواقع دلالة (0.40) (أكبر من 0.05)، ومنه يمكن الحكم بأنّ هناك تجانس في إجابات العينة تبعا لطبيعتها؛
- يُشير اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أنّ قيمة اختبار التباين (F) للمحور الرابع بلغت (4.05) بمستوى دلالة قدرها (0.01) وهي أصغر من (0.05)، ومنه يمكن الحكم بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الرابع تبعا لطبيعة المؤسسات.
- يشير اختبار معامل الارتباط لبيرسون إلى أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، تربط كل جزء من أجزاء المحور الرابع مع إجمالي المحور ذاته، حيث بلغت درجة الارتباط لبيرسون بين الأجزاء (T1)، (T2)، (T3) وإجمالي المحور المذكور على التوالي (0.79)، (0.79)، (0.90)، ومنه يمكن الحكم بأنّ هناك ارتباط قوي (شديد) بين كل جزء من أجزاء المحور الرابع وإجمالي المحور ذاته.

خلاصة هذه الاختبارات، أنّ هناك علاقة بين ردود المستجوَبين وطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومنه لا يمكن استخدام هذه النتائج للحكم المباشر على الجزء الثاني من الفرضية الرابعة.

واستخدام النتائج المتوصل إليها للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الرابعة يتطلب البحث عن هذه العلاقة وصياغتها بالشكل الذي يتيح استخدامها في الحكم على هذا الجزء من الفرضية الرابعة.

بيد أنّ البحث عن العلاقة بين إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وطبيعتها(المؤسسات)، يستوجب أولا تحديد مصدر الفروق في متوسطات الإجابات.

ويتطلب تحديد مصادر الفروق في متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الرابع إجراء الاختبارات المتعددة للتباين الأحادي Comparaisons multiples، حيث تم ذلك باستخدام اختبار المقارنة LSD، وقد كانت النتائج وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (4-15): اختبار المقارنة LSD لتحديد مصدر الفروق بين متوسطات الإجابات.

المتغير التابع	المؤ.1	المؤ.2	فرق المتوسطات(1-2)	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية	حدود الثقة عند 95%	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
T	تجارية	خدمية	- 0.01258	0.04566	0.783	- 0.1024	0.0772
		صناعية	- 0.019776*	0.07031	0.005	- 0.3360	- 0.0595
T	خدمية	تجارية	0.01258	0.04566	0.783	- 0.0772	0.1024
		صناعية	- 0.18519*	0.07363	0.012	- 0.3300	- 0.0404
T	صناعية	تجارية	0.19776 *	0.07031	0.005	0.0595	0.3360
		خدمية	0.18519 *	0.07363	0.012	0.0404	0.3300

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

من خلال الجدول رقم: (4-15) يتضح أنه عند مستوى المعنوية الإحصائي المعمول به (0.05):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المؤسسات الصناعية والتجارية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المؤسسات الصناعية والخدمية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية.

ومنه نستخلص أن الفروق المعنوية في متوسطات إجابات العينة وفقا لطبيعتها ناتجة بالدرجة الأولى عن المؤسسات الصناعية.

وبالتالي سيحاول الباحث فيما يلي إعادة الاختبارات السابقة على المؤسسات التجارية والخدمية مع استثناء الصناعية من الاختبار، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبارات:

جدول رقم: (4-16): ملخص اختبارات نتائج المحور الرابع من الاستبيان لدى المؤسسات التجارية والخدمية.

أجزاء المحور الرابع	اختبار كاي^2	اختبار ليفن	اختبار التباين	اختبار الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الجزء الأول T1	Val.=11.45	St. Levene=0.554	F=0.008	0.773**	2.1346	0.3835	غ موافق
	Sig= 0.120	Sig= 0.457	Sig= 0.930	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 7	dd1= 1	dd1= 1	N= 327	N= 327	N= 327	
الجزء الثاني T2	Val.=06.27	St. Levene=0.084	F=0.011	0.792**	2.3631	0.5470	غ موافق
	Sig= 0.791	Sig= 0.772	Sig= 0.916	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 10	dd1= 1	dd1= 1	N= 327	N= 327	N= 327	
الجزء الثالث T3	Val.=13.63	St. Levene=0.418	F=0.474	0.902**	2.2569	0.5167	غ موافق
	Sig= 0.190	Sig= 0.518	Sig= 0.492	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 10	dd1= 1	dd1= 1	N= 327	N= 327	N= 327	
إجمالي المحور T	Val.=15.45	St. Levene=0.005	F=0.077	1	2.2515	0.3985	غ موافق
	Sig= 0.800	Sig= 0.946	Sig= 0.782	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 21	dd1= 1	dd1= 1	N= 327	N= 327	N= 327	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم: (4-16) أنّ الاختبارات الإحصائية التي خضعت لها نتائج المؤسسات التجارية والخدمية المتعلقة بالمحور الرابع من الاستبيان، تشير إلى الأحكام التالية:

- لا توجد علاقة بين ردود المؤسسات وطبيعتها، سواء فيما ما يتعلق بأجزاء المحور الرابع أو بإجمالي المحور ذاته، حيث تُظهر نتائج اختبار كاي^2 أنّ قيمة الاختبار تتراوح بين (6.27) و(13.63) للأجزاء، في حين أنها بلغت (15.45) لإجمالي المحور، أما مستوى الدلالة فهو أكبر من (0.05) لكل أجزاء المحور الرابع، وكذلك لإجمالي المحور المذكور الذي بلغ (Sig = 0.80 > 0.05)، ومنه يمكن الحكم أنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة وفقا لطبيعتها (تجارية، خدمية)؛
- تباين إجابات المؤسسات التجارية والخدمية متساوي، إذ بلغت قيمة اختبار ليفن لإجمالي المحور الرابع (0.005) بواقع دلالة (0.94) (أكبر من 0.05)، وهي نفس الحالة التي يشير إليها المقياس في الأجزاء الثلاثة للمحور المذكور، ومنه يمكن الحكم بأن هناك تجانس في إجابات العينة تبعا لطبيعتها (تجارية، خدمية)؛
- يُشير اختبار تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بنتائج المؤسسات التجارية والخدمية أنّ قيمة اختبار التباين (F) للمحور الرابع بلغت (0.07) بمستوى دلالة قدرها (0.78) وهي أكبر من مستوى

المعنوية (0.05)، وفي نفس السياق جاءت نتائج الأجزاء (T1)، (T2)، (T3) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة على التوالي (0.93)، (0.91)، (0.49) وهي كلها أكبر من (0.05)، ومنه يمكن الحكم بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الرابع تبعا لطبيعة المؤسسات (تجارية، خدمية).

- يشير اختبار الارتباط لبيرسون أنّ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) أقل من مستوى المعنوية الإحصائي (0.05) بين كل جزء من أجزاء المحور الرابع وإجمالي المحور المذكور فيما يتعلق بنتائج المؤسسات التجارية والخدمية، وأن هذه العلاقة طردية تبلغ شدتها بين الأجزاء (T1)، (T2)، (T3) وإجمالي المحور على التوالي (0.77)، (0.79)، (0.90)، ومنه يمكن الحكم بأن هناك ارتباط قوي (شديد) بين كل جزء من أجزاء المحور الرابع وإجمالي المحور ذاته.

مما سبق تتبين صلاحية النتائج المتوصل إليها حول هذا المحور، للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الرابعة للدراسة لدى المؤسسات التجارية والخدمية، حيث يتبين من الجدول رقم: (4-16) أنّ المتوسط الحسابي يشير إلى وقوع متوسط إجابات المؤسسات التجارية والخدمية حول المحور الرابع من الاستبيان في مجال "غير موافق" بقيمة قدرها (2.25)، وبانحراف معياري صغير في قيم الإجابات قدره (0.39)، ومنه يمكن الحكم بصحة الجزء الثاني من الفرضية الرابعة لدى المؤسسات التجارية والخدمية.

كما يعتبر ذلك تأكيدا لما سبقت الإشارة إليه بأن العلاقة بين الإجابات وطبيعة المؤسسات يقتصر فقط على حالة المؤسسات الصناعية.

وبالتالي سوف يقتصر البحث عن هذه العلاقة على مستوى نتائج المؤسسات الصناعية فقط، ليتم صياغتها في شكل نموذج رياضي إحصائي يبين العلاقة السببية الارتباطية بين طبيعة المؤسسات كعنصر مستقل وإجاباتها حول المحور الرابع كعنصر تابع، ومن ثم الاعتماد على هذا النموذج لبلوغ الحكم على مدى صحة الجزء الثاني من الفرضية لدى المؤسسات الصناعية.

ومن المعلوم أنّ بناء هذا النموذج يستلزم القيام بعدة اختبارات أهمها اختبار جودة المطابقة، الذي يُعنى بالتأكد من أنّ المؤسسات الصناعية الجزائرية تخضع لتوزيع إحصائي معين (طبيعي، بواسن، أسي، منتظم)، وقد كانت نتائج هذا الاختبار وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (4-17): اختبار جودة المطابقة لدى المؤسسات الصناعية.

		إجمالي المحور الرابع T
حجم العينة N		39
خصائص التوزيع الطبيعي	المتوسط الحسابي	2.444
	الانحراف المعياري	0.422
أكبر فرق بين البيانات ودالة التوزيع الاحتمالية	المطلق	0.149
	الموجب	0.142
	السالب	- 0.149
قيمة اختبار جودة المطابقة		0.932
مستوى دلالة الاختبار		0.350

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

يتضح من الجدول رقم: (4-17) أن نتائج اختبار جودة المطابقة لمتوسطات إجابات المؤسسات الصناعية حول المحور الرابع تشير إلى أنها تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث يتبين أنّ مستوى دلالة الاختبار هي (0.35) أكبر من (0.05)، ومنه سوف يعمل الباحث على بناء النموذج بالاعتماد على تحليل الانحدار والارتباط.

ولاستحالة بناء نموذج الانحدار وفق هذا الشكل من المعطيات من جهة، وتفاديا للأخطاء التي قد تنجم عن ترتيب المؤسسات والقيم المقابلة لها (عند إدخال البيانات إلى الحاسوب)، إضافة إلى ضرورة الاعتماد على المتوسطات الحسابية للإجابات من جهة أخرى، ارتأى الباحث إدخال تعديلات من خلال بناء النموذج بالاعتماد على القيم المتراكمة، وبذلك يكون متوسط الإجابة لكل مؤسسة صناعية مساوٍ لناتج قسمة القيمة المتراكمة للإجابات على عدد المؤسسات الصناعية المقابل لها.

وقد كانت نتائج بناء نموذج تحليل الانحدار وفقا لما يلي:

جدول رقم: (4-18): جدول يبين نوع الطريقة المستخدمة في تحليل الانحدار.

النموذج	المتغير المستقل	المتغيرات المستبعدة	الطريقة
1	عدد المؤسسات الصناعية		المربعات الصغرى

* **المتغير التابع: المجموع المتراكم لإجابات المؤسسات الصناعية.**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم: (4-18) أنّ الطريقة المستخدمة في تحليل الانحدار الخطي هي طريقة المربعات الصغرى، وأن المتغير المستقل للنموذج هو عدد المؤسسات الصناعية، في حين أن المتغير التابع هو المجموع المتراكم لإجابات المؤسسات الصناعية.

جدول رقم: (4-19): جدول الارتباط الخطي.

النموذج	R	R^2	R^2 المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.998	0.997	0.997	1.50009

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

يتضح من الجدول رقم: (4-19) أنّ قيمة معامل الارتباط بين مجموع المؤسسات الصناعية (المتغير المستقل) والمجموع المتراكم لإجاباتها (المتغير التابع) هو 0.998 مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بينهما، في حين أنّ قيمة معامل التحديد التي تدل على مدى الدقة في تقدير المتغير التابع بلغت 99.7% .

جدول رقم: (4-20): جدول تحليل تباين خط الانحدار.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة
الانحدار	26316.601	1	26316.601	11694.84	0.000
البواقي	83.260	37	2.250		
المجموع	29399.861	38			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

يتضح من الجدول رقم: (4-20) أن مجموع مربعات الانحدار (التباين المفسر) هو 26316.601 بدرجة حرية واحدة، أما مجموع مربعات البواقي (التباين غير المفسر) هو 83.260 بدرجة حرية قدرها 37، وأن قيمة اختبار تحليل تباين خط الانحدار قد بلغت 11694.84 بمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) ومنه فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

جدول رقم: (4-21): جدول معاملات الانحدار.

النموذج	معاملات نموذج الانحدار			t	مستوى دلالة الاختبار
	A	الخطأ المعياري	Beta		
القيمة الثابتة	2.011	0.49		4.105	0.000
المتغير المستقل	2.308	0.021	99.8	108.143	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

يبين السطر الأول من الجدول أعلاه (رقم4-21) نتيجة اختبار t على مقطع الانحدار (القيمة الثابتة من النموذج)، حيث يتضح أن قيمة الاختبار قد بلغت 4.105 بمستوى دلالة قدره (0.00) أصغر من (0.05)، ومنه فإن القيمة الثابتة (2.011) دالة إحصائيا، أما السطر الثاني من نفس الجدول (رقم 4-21) فهو يبين نتيجة اختبار t على ميل خط الانحدار (معامل خط الانحدار)، حيث بلغت قيمة الاختبار 108.143 بمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) ، ومنه فإن قيمة ميل خط الانحدار (2.308) دالة إحصائيا.

وبالتالي تتبين صلاحية نموذج خط الانحدار في تقدير المجموع المتراكم لإجابات المؤسسات الصناعية، حيث يكون هذا النموذج على الشكل:

$$\hat{y} = 2.011 + 2.308x$$

حيث: $\hat{y}$: القيمة المقدرة لمجموع الإجابات المتراكمة.

x: عدد المؤسسات الصناعية.

وبما أنّ عدد المؤسسات الصناعية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة هو 39، فإنه يمكن من خلال النموذج تقدير متوسط إجاباتها، حيث:

المجموع المتراكم المقدر للإجابات هو: 2.011+2.308*39= 92.023

المتوسط المقدر لإجابات المؤسسات الصناعية هو: (92.023 ÷39)= 2.3595

وهو يقع في مجال اتجاه "غير موافق"

وبالتالي يمكن الحكم بصحة الجزء الثاني من الفرضية الرابعة للدراسة لدى المؤسسات الصناعية.

خلاصة لما سبق، وبعد التأكد من:

- صحة الجزء الأول من الفرضية الرابعة لدى كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- صحة الجزء الثاني من الفرضية الرابعة للدراسة لدى المؤسسات التجارية والخدمية الجزائرية؛
- صحة الجزء الثاني من الفرضية الرابعة للدراسة لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية.

يمكن الحكم بصحة الفرضية الرابعة من الدراسة التي مفادها:

"أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بتحفيز قواها البيعية بشكل عشوائي، وهي لا تعمل على تنويع الحوافز التي تقدمها، ولا على بناء نظام تحفيزي عادل وفعال لتحقيق الرضا، وتوجيه السلوك، وزيادة الدافعية لدى قواها البيعية".

خلاصة.

لقد حاول الباحث خلال هذا الفصل من الدراسة الوقوف على واقع عملية تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جانبين أساسيين.

جانب نظري، اتضحت خلاله مختلف الجوانب المعرفية لعملية تحفيز القوى البيعية، بدءً بالمفاهيم المتعلقة بعملية التحفيز وعلاقتها بإثارة الدافعية لدى القوى البيعية، ثم مختلف الصور المادية والمعنوية التي يمكن استخدمها في تحفيز القوى البيعية والتأثير عليها، سواء من ناحية تحقيق الرضا الوظيفي أو إثارة الدافعية أو توجيه السلوك.

وجانب تطبيقي، تم خلاله إسقاط الدراسة النظرية على حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة، حيث تَبيّن أنها وبالرغم من قيامها بعملية تحفيز قواها البيعية، إلا أنها تبقى بعيدة عن ضمان الفعالية في ذلك، إذ اتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية، أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على ضمان فعالية عملية تحفيز قواها البيعية فهي تقوم بهذه العملية دون مراعاة لمنهج علمي وموضوعي مدروس، كما أنها على لا تعمل على بناء نظام متنوع الحوافز سواء من جانبه المادي أو المعنوي، ذلك ما يعد دليلا على أن قيام هذه المؤسسات الاقتصادية بعملية التحفيز يعزى بالدرجة الأولى إلى الاستجابة لضغوطات ومطالب الفئات المختلفة من القوى البيعية بصفة خاصة، ومختلف مواردها البشرية بصفة عامة، دون أن تسعى من ورائها بجدية إلى تحريك الطاقات الكامنة لدى قواها البيعية بغرض استغلالها لتحقيق أهداف بيعية إستراتيجية، خاصة فيما يتعلق باكتساب قدرات تنافسية، وبلوغ الريادة في أسواق عملها.

الفصل الخامس:

الرقابة على القوى البيعية

تمهيد.

تمثّل الرقابة المرحلة الأخيرة من مسار تسيير القوى البيعية، وهي تتميّز بحساسيتها في وسط الأفراد الخاضعين لها، إذ من الممكن أن ينظروا إليها من جانب سلبي على أنها تمثل أداة للجزاء والعقاب، ومنه عدم تجاوبهم مع كل ما يصدر عنها. وتفادي ذلك يتطلب العناية اللاّزمة بتفعيل عملية الرقابة بجعلها أداة توجيه وتصحيح، يَنظُر إليها الأفراد الخاضعون لها بشكل إيجابي على أنها أداة مساعدة قبل أن تكون أداة عقاب ومنه التفاعل معها والخضوع لإجراءاتها.

وللوقوف على متطلبات تفعيل عملية الرقابة على أفراد القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية عامة، والجزائرية خاصة سوف يتم تضمين هذا المحور من الدراسة أربعة مباحث أساسية.

يعنى المبحث الأول باستعراض ومناقشة مفهوم الرقابة على القوى البيعية وأهميتها في قياس وتقييم أداء، سلوك، وجهود رجال البيع الذين يخضعون لها، إضافة إلى مختلف العناصر التي تشتمل عليها العملية الرقابية، المعايير التي تقوم على أساسها، ومختلف العوائق التي يتطلب ضمان فعالية الرقابة معالجتها.

أما المبحث الذي يليه فسيتطرق إلى الرقابة على نشاط القوى البيعية من خلال الموازنات التقديرية باعتبارها من أقدم وأهم أدوات التخطيط والرقابة على الاستغلال، وذلك من حيث استعراض متطلبات إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية، و سُبل استخدام الموازنات ذات العلاقة بنشاط القوى البيعية في الرقابة على هذه الأخيرة، والتي تتمثل أساسا في الميزانية التقديرية للمبيعات والميزانية التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع، مع محاولة الإسهام في إعداد ميزانية تقديرية خاصة بالقوى البيعية.

في حين أنّ ثالث هذه المباحث فيستعرض مختلف الأدوات التي يمكن استخدامها في الرقابة على أداء، سلوك، وجهود القوى البيعية، وذلك بغرض ممارسة رقابة شاملة تضمن من خلالها المؤسسات الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بقواها البيعية، واتخاذ القرارات المناسبة في شأنها.

بيد أنّ المبحث الختامي فسيتم خلاله إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا فيما سبق من الفصل على واقع المؤسسات الاقتصادية الخاضعة للدراسة، من خلال تحليل ومناقشة المعطيات الميدانية المجمعة حول عملية الرقابة على القوى البيعية.

المبحث الأول: عناصر ومعايير الرقابة على القوى البيعية.

تعتبر الرقابة المحور الرئيس الذي يمكن من خلاله الوقوف على مدى نجاح القوى البيعية في تنفيذ المهام المُسندة إليها من جهة، والجهود التي تبذلها في انجاز هذه المهام من جهة أخرى، وسنحاول خلال هذا المبحث استعراض مختلف جوانب الرقابة على القوى البيعية.

المطلب الأول: ماهية الرقابة على القوى البيعية.

إنّ أصل الرقابة في ضوء اللّغة هو الفعل "رقب"، وهي المحافظة على الشيء وحراسته ورعايته ورصده والإشراف عليه.[1] وتشتمل عملية الرقابة على القوى البيعية عدة جوانب أساسية منها ما هو متعلق بنشاطها ومنها ما هو متعلق بالسلوكيات التي تمارسها والجهود التي تبذلها خلال قيامها بهذا النشاط. فحصر الرقابة في جانب معين يمكن أن يُحدِث قصوراً في العملية الرقابية. وللإلمام أكثر بهذه العملية سنحاول استعراض بعض التعاريف الصادرة في شأن عملية الرقابة مع إبراز أهدافها في نطاق عمل القوى البيعية.

أولا: تعريف عملية الرقابة على القوى البيعية.

تُعرَّف عملية الرقابة عموما على أنها؛

- عملية تهدف إلى التأكُّد من أنّ الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة تُنفَّذ بدقة وعناية، كما تُعنى الرقابة بالتيقن من أنّ النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه.[2] ويمكن للرقابة أن تأخذ الأشكال التالية:[3]

أ. **القياس**: تحديد درجة التقدم نحو الأهداف المراد تحقيقها؛

ب. **التقييم**: تحديد الانحرافات مقارنة مع التقديرات، إضافة إلى تحديد مدى تأثير مختلف العوامل على النتيجة؛

ت. **التصحيح**: توجيه نشاط الرقابة نحو تصحيح الانحرافات غير المقبولة، واستغلال الانحرافات المقبولة؛

ث. **الجزاء**: الايجابي والسلبي.

---

[1]: زكريا الدوري وآخرون: مرجع سابق، ص.255.
[2]: محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص.98.
[3]: A. Dayan : Manuel de Gestion, V_1, Ellipses, France, 1999, P.445.

- عملية التأكُّد من أنّ الأداء الفعلي للعاملين يتناسب أو يتماشى أو يتطابق مع المقاييس الموضوعة لتحقيق الهدف، وإذا كان هناك انحرافات عن ذلك اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية (العلاجية).[1]

- العملية التي تسعى إلى متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي له ومقارنته مع ما هو مخطَّط وذلك باستخدام معايير تسمى بالمعايير الرقابية والتي تقيس الانجاز، حيث تتحدد الانجازات الايجابية التي يجب تعزيزها وتشخيص الانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها. فيقوم المدير أو المشرف بنشاطات تنظيمية ومعلوماتية تصحيحية لإجراء التعديلات اللازمة.[2] وهي الوظيفة التي تضمن أنّ الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة.[3]

- وظيفة من وظائف الإدارة تهدف إلى قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أنّ أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ومن ثم فهي الوظيفة التي تُمكّن من التأكد أنّ ما تم، أو يتم مطابق لما أُريد تماما؛[4]

- أما الرقابة البيعية فهي تعني:[5]

أ. رصد كافة أنشطة مندوبي المبيعات أثناء ممارستهم لأعمالهم؛

ب. التأكد من أنّ إدارة المبيعات تسير بشكل مُرضٍ في اتجاه أهدافها؛

ت. تسجيل الانحرافات في الأداء والسلوك البيعي؛

ث. إدخال التعديلات والتصحيحات اللاّزمة للبقاء ضمن الخطة والتنظيم والتوجيه؛

ج. إبلاغ الإدارة العليا عن أية معلومات في مجال النشاطات البيعية يمكن الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي لوحدة المبيعات.

---

[1]: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، اليازوري، الأردن، 2010، ص.83.
[2]: موفق حديد محمد: الإدارة- المبادئ والنظريات والوظائف، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص.238.
[3]: جاري ديسلر تع عبد القادر محمد عبد القادر: أساسيات الإدارة، دار المريخ، السعودية، 2002، ص.61.
[4]: السيد عليوة: الإدارة المالية الحديثة ودراسات الجدوى الاقتصادية، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص.32.
[5]: صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص، ص.218، 219.

مما سبق نستخلص أنّ الرقابة على القوى البيعية تتضمن جوانب أساسية متكاملة ومتداخلة فيما بينها، تتمثل هذه الجوانب في:

1- الرقابة على مراحل تسيير القوى البيعية السابقة.

يشتمل هذا الجانب من الرقابة التي يمكن اعتباره كرقابة داخلية في نظام تسيير القوى البيعية بالمؤسسة، على قياس وتقييم مدى نجاح عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في التعبير عن احتياجات الوظائف البيعية من اليد العاملة وسَدِّها، ومدى فعالية البرامج التدريبية التي خضعت لها القوى البيعية في صقل المواهب، تحسين المهارات، و تلقين المعارف لرجال البيع، إضافة إلى قياس وتقييم مدى نجاعة النظام التحفيزي المنتهج من قِبل هذه المؤسسات في تحقيق الرضا الوظيفي، إثارة الدافعية، وتوجيه سلوك أفراد قواها البيعية. وهذا من خلال مقارنة التغيّرات التي تطرأ على أداء القوى البيعية بالأهداف التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها من خلال تنفيذ كل مرحلة، ليتم تحديد الانحرافات بغرض تعزيز الايجابية منها ومعالجة السلبية بصفة خاصة، وبِناء قاعدة معلومات يمكن الاستناد إليها في تسيير القوى البيعية مستقبلا بصفة عامة.

2- قياس أداء القوى البيعية.

قياس الأداء، هو المقياس الصحيح الذي يتحدّد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حِدة، ثم القياس الجمعي لها، ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، بحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.[1]

بمعنى أنّ قياس أداء القوى البيعية لا يقتصر فقط على تحديد درجة تحقيقها للأهداف المُسندة إليها، بل وأيضا على دراسة وتحليل السُبل المنتهجة والوسائل المستخدمة لبلوغ ذلك الجزء المُحقَّق من الهدف.

فمثلا لو أُسنِد هدف معين لرجل البيع وليكن تحقيق حصة من رقم الأعمال قدرها 10 000.00دج، وقد قام رجل البيع المذكور بتحقيقها خلال الفترة المحدَّدة، فذلك لا يُعد دليلا على أدائه للمهمة الموكلة إليه ما لم يتم التبرير أنّ بلوغه لتحقيق هذا الهدف لم يكن نتيجة عوامل خارجية كارتفاع الأسعار مثلا، أو باستخدامه لطرق تتجنب المؤسسة استخدامها نظرا لآثارها السلبية على مستقبلها وسمعتها في السوق، أو بإنفاق تكاليف إضافية.

ومنه يمكن القول أنّ قياس أداء القوى البيعية، هو تحديد درجة تحقيق رجال البيع للمهام المسندة إليهم، في ظل المعايير المادية والسلوكية التي تُحددها المؤسسة الاقتصادية.

[1]: زياد عبد الحليم الذيبة، نضال محمود الرمحي، عمر عيد الجعيدي: نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر، ط1، الأردن، 2010، ص.179.

3- تقييم أداء القوى البيعية.

يقصد بتقييم الأداء، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.[1] أما تقويم الأداء هو مجموعة من العمليات المستمرة التي يتم بموجبها قياس انجازات الأفراد لأعمالهم التي تتم بوعي وإدراك منهم، مقارنة بالأهداف الموضوعة لهم ومستوى استخدامهم للموارد، ثم إصدار الأحكام على تلك الانجازات وعلى سلوك العاملين، وتقويم الابتعادات من خلال معالجتها بالأساليب الكفيلة بتطوير فاعلية وكفاءة تلك الانجازات.[2]

ويتم تقييم أداء القوى البيعية بناءً على ما أسفرت عليه عملية قياس الأداء، حيث تشتمل عملية التقييم على مقارنة النتائج التي تم قياسها فيما يتعلق بسلوك وأداء القوى البيعية بالمعايير الموضوعة، والتي تعبر بدورها على جملة من الأهداف المخطَّطة التي يتم إسنادها للقوى البيعية بداية كل مرحلة، لتقوم بتحقيقها وفق منهج معين وباستخدام موارد ووسائل معينة، ومن ثم يتم تحديد الانحرافات الحاصلة وتحليلها.

وعلى العموم تعتمد المؤسسات الاقتصادية ثلاث مراحل لتقييم أداء رجال البيع، هي:[3]

- **تحليل مستوى المبيعات لكل رجل بيع:** قد يتم ذلك حسب المنطقة الجغرافية، أو نوع المنتَج، أو نوع الزبون، حيث يتم مقارنة النتائج بالحصص المستهدفة لتحديد كفاءة رجل البيع؛
- **تحليل التكاليف:** يعني ذلك تحليل الأنشطة البيعية مثل مصاريف السفر والإقامة والمصروفات الإدارية؛
- **تحليل السلوك:** يشتمل ذلك جهود رجال البيع (في أداء المهام الأساسية)، وكيفية تنظيم الوقت، والاتصالات بالزبائن، وطريقة معالجة المشكلات.

4- تقييم جهود القوى البيعية.

يُعنى هذا الجانب بتقييم الجهود التي يبذلها رجال البيع سعياً منهم إلى تحقيق هدف تحسين الأداء وتنفيذ المهام الأخرى التي لا ترتكز على عملية البيع (المعلومات، الخدمات..). وعموما تشتمل عملية تقييم الجهود على:[4]

- صيانة وتطوير المهارات؛
- تحسين تقنيات البيع؛

---

[1]: صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص.303.
[2]: عصام عبد الوهاب: إدارة الأفراد، دار زهران، الأردن، 2008، ص.127.
[3]: إياد عبد الفتاح النسور: استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط$_1$، الأردن، 2012، ص-ص. 376-377.
[4]: A. Zeyl, A. Dayan : OP.cit, P.391.

- تحسين تقنيات المعلومات؛
- تحسين المعارف حول الزبائن والمنتجات؛
- تقييم دورة النشاط؛
- الاهتمام بالجانب المعنوي لرجل البيع وللفريق.

ويُعد تقييم جهود القوى البيعية من الجوانب المهمة في عملية الرقابة عليها، وهذا لدوره في ضمان التجديد والحيوية في أداء المهام بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية من جهة، وحماية جهود رجال البيع من الضياع سُداً خاصة في حالة عدم تمكنهم من تحقيق نتائج ايجابية (نظرا لعوامل استثنائية) من جهة أخرى.

ثانيا: أهمية الرقابة على القوى البيعية.

تتجلى أهمية الرقابة على القوى البيعية من وِجهتين أساسيتين.

تتجلى الوِجهة الأولى في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، إذ تتيح الرقابة الفعالة على القوى البيعية تحديد الانحرافات الحاصلة في أداء أفرادها وقت حدوثها أو حتى توقعها قبل ذلك، ومنه تحضير المؤسسة الاقتصادية للحلول الملائمة لمعالجة هذه الانحرافات قبل تأثيرها على مسار الأهداف المخطَّطة والمسندة لرجال البيع. كما تعمل الرقابة نهاية كل فترة على تحديد الانحرافات الحاصلة في سلوك وأداء رجال البيع بين ما هو مستهدف خلال مراحل الاختيار، التدريب، والتحفيز، وما هو موجود فعلاً في الواقع، وتحديد ما ينبغي القيام به من إجراءات تصحيحية أو علاجية على هذه العمليات مستقبلاً.

أما الوِجهة الثانية فتشتمل على تحديد الجزاء المناسب لأفراد القوى البيعية، إذ تسمح عملية الرقابة الفعالة بتحديد رجال البيع الذين تقع على عاتقهم مسؤولية الانحرافات المسجلة في أهداف المؤسسة الاقتصادية ومكافأة أو معاقبة كل فرد منهم بحسب مساهمته في وقوع الانحراف.

فبلوغ المؤسسة الاقتصادية لنتائج ايجابية وتحقيقها للأهداف المسطَّرة لا يعني بالضرورة مكافأة كل أفراد قواها البيعية، إذ من الممكن أن يتسبب البعض منهم في وقوع انحرافات سلبية بيد أنّ تحقيق البعض الآخر لانحرافات ايجابية أدى إلى تغطية النقص وبلوغ الهدف الإجمالي. وللإشارة يفيد التحليل الدقيق للمسؤوليات على الانحرافات والمكافأة عليها بعدالة في تشجيع كل أفراد القوى البيعية على زيادة جهودهم، فرجال البيع الذين تمت مكافأتهم سيطمحون إلى الحصول على مكافآت أكبر، ورجال البيع الذين تمت معاقبتهم سوف يسعون إلى تعويض ما فاتهم من مكافآت.

إضافة إلى هذا، تبرز أهمية الرقابة على القوى البيعية في أنها:

- تساعد المؤسسة الاقتصادية على الاستغلال الأمثل لقواها البيعية، وذلك من خلال توفير قاعدة معلومات تتيح لها توجيه هذه الأخيرة وفق ما يحقق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة؛
- تساعد المؤسسة الاقتصادية على فرض الالتزام والصرامة في مجال عمل قواها البيعية، ذلك أنّ الرقابة لا تسعى إلى صيد أخطاء رجال البيع ومحاسبتهم عليها، بقدر ما تسعى إلى مساعدتهم على انجاز المهام الموكلة إليهم وفق المعايير التي تُحدّدها المؤسسة؛
- تساعد المؤسسة الاقتصادية على التأكُّد من صحّة ودقّة المعلومات الواردة من لدى رجال البيع خاصة تلك التي تتضمنها التقارير الدورية فيما يتعلق بانجازاتهم في ظل الظروف السائدة بالقطاعات البيعية التي يعملون على تغطيتها؛
- تساعد المؤسسة الاقتصادية على بناءِ نظام معلومات خاص بتسيير قواها البيعية، وتدعيم عمليات الاختيار،التدريب، والتحفيز بالمعطيات الأولية لإعداد برامجها؛
- تساعد رجال البيع على تحديد مختلف الجوانب السلبية والايجابية التي تُميّز أدائهم، وبذلك تمكينهم من تحسين مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم مستقبلا؛
- تساعد رجال البيع على المطالبة بالحقوق والمكافآت التي غفلت المؤسسة عن تقديمها، أو أخطأت في تقديرها.

المطلب الثاني: عناصر الرقابة على القوى البيعية.

إنّ فعالية الرقابة على القوى البيعية تتطلب أن تشتمل على أغلب الجوانب المتعلقة بممارسة رجال البيع للوظائف والمهام المسندة إليهم على أحسن وجه.

وعلى العموم، يمكن تقسيم مختلف الجوانب المهمة في عملية الرقابة على القوى البيعية إلى.

أولا: المميزات الشخصية لرجل البيع.

يقصد بالمميزات الشخصية، رصيد رجل البيع من الصفات والقيم المميزة لشخصيته، إضافة إلى المعلومات والمهارات المكتسبة جرّاء ممارسته لوظيفته البيعية أو خضوعه لبرامج التدريب المسطرة، ومن أهم ما تشتمل عليه المميزات الشخصية نجد:

- الصدق: في القول والعمل، مع باقي أفراد الفريق أو مع الزبائن على حد سواء،
- الأمانة: خاصة فيما يتعلق بأسرار المؤسسة وممتلكاتها؛
- روح المبادرة والإبداع؛
- تقبل الانتقاد ومناقشة وجهات النظر مع الآخرين؛
- القابلية لتوسيع المعارف؛
- القدرة على اكتساب المهارات؛
- الالتزام بحسن المظهر...الخ.

ثانيا: السلوكيات المهنية لرجل البيع.

تشتمل السلوكيات المهنية على تصرفات رجل البيع خلال ممارسته لوظيفته، اتجاه المؤسسة وزبائنها، واتجاه باقي أفراد القوى البيعية، ومن أهم سلوكيات رجل البيع المتعلقة بأداء المهام المسندة إليه نجد:

- الالتزام بالمواعيد؛
- حُسن معاملة الزبائن؛
- احترام المسؤولين؛
- التعاون مع الزملاء؛
- الالتزام بنظام المؤسسة؛
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة؛
- الوفاء للمؤسسة ومنتجاتها...الخ.

ثالثا: متطلبات أداء وظيفة رجل البيع.

يقصد بها المحاور الرئيسية للوظيفة التي يقوم بها رجل البيع، بما في ذلك البيع الذي يُعد أساس وظيفة القوى البيعية، وعلى العموم تشتمل أهم متطلبات وظيفة رجل البيع التي يجب إخضاعها للرقابة على:

- بيع منتجات المؤسسة؛
- التنقيب عن الزبائن؛
- تمثيل المؤسسة في السوق؛
- خدمة الزبائن والمحافظة عليهم؛
- تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة حول السوق والمنافسة؛
- جودة الأداء...الخ.

المطلب الثالث: معايير الرقابة على القوى البيعية.

يتطلب إعداد نظام فعال للرقابة إضافة إلى، تحديد الأفراد الذين سيخضعون لها (من)، والعناصر التي سوف تخضع للرقابة (ماذا)، والطرق التي ستُنتهج لممارستها (كيف)، التحديد المسبق للمعايير الرقابية.[1] وتُعد المعايير أساس عملية الرقابة، ذلك أنه بدون المعايير المناسبة تصبح الخطوات التالية دون معنى.[2]

والمعيار هو نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، وهو قيمة ثابتة يتم على أساسها تحديد قيمة متغير مستقل.[3]

وتشير المعايير الرقابية عامة إلى القيم المستهدفة من المؤشرات المُعبِّرة عن العناصر الخاضعة للرقابة، أما معايير الرقابة على القوى البيعية يمكن اعتبارها على أنها ترجمة للمستويات المراد بلوغها من العناصر الخاضعة للرقابة في شكل أهداف كمية ونوعية، حيث تتناسب هذه الأهداف وتطلعات المؤسسة الاقتصادية خلال الفترة الرقابية.

وقد تختلف معايير الرقابة على القوى البيعية من فترة رقابية إلى أخرى وفق ما تقتضيه مصالح المؤسسة وما تمليه مستجدات محيطها، بيد أنها لابد أن تتصف في كل الحالات بمجموعة من الخصائص الثابتة، من أهمها نجد:[4]

---

[1]: S. Dolan, T. Saba, S. Jackson, R. Schuler: OP. cit, P.218.

[2]: علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط$_1$، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 43.

[3]: www. Almaany.com, le: 04/12/2011.

[4]: عيسى ملدعون، وآخرون، مرجع سابق، ص.241.

- **التمييز**: يجب أن يميّز المعيار الجيد بين الأفراد وفقا لأدائهم الأمر الذي يساعد مُتخذي القرار على إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والترقية والتدريب وغيرها؛
- **الصدق**: يقصد بصدق المقياس، إمكانيته في قياس مكونات الأداء الوظيفي، وتحديدها دون زيادة أو نقصان، كما أنّ المعايير الصادقة هي التي تخلو من القصور والتشويه؛
- **الثبات**: يقصد بالثبات، الاستقرار والتوافق في النتائج التي تم الحصول عليها عند القياس في أوقات مختلفة أو من قِبل أشخاص مُتباينين؛
- **القبول**: فالمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة، ويحضى بالقبول من قِبل جميع الأفراد؛
- **الدقة**: أي أنّ المعيار يجب أن يكون دقيقا ليستطيع إدراك التفاوت في الأداء بين الأفراد، فبقدر ما يكون المعيار دقيقا وحسّاسا بقدر ما ينجح في إبراز الفروق المرتبطة بالأداء؛
- **بساطة المعيار، وسهولة تطبيقه، ووضوحه**: وذلك بالنسبة للقائم بالقياس إذ أنّ المعايير لابد لها من الوضوح، والقابلية للتطبيق حتى يمكن القياس عليها، وإلا تفقد صفة المعيارية.

هذا كما يجب أن تشجع معايير الرقابة على الطاعة، وأن تكون: عادلة، قابلة للقياس، محددة، صعبة، مناسبة، تامة، وأن تسمح بالمشاركة كلما كان ذلك ممكنا.[1]

ويمكن تحديد نطاق معايير الرقابة على القوى البيعية من جانبين أساسيين:

يُعنى الجانب الأول بالتركيز على متطلبات الرقابة الموضوعية، حيث يهتم هذا الجانب على مخرجات أداء القوى البيعية للمهام والوظائف المسندة إليها خاصة من حيث الكمية والنوعية؛

أما الجانب الثاني فيركز على متطلبات الرقابة السلوكية، حيث يهتم بالسلوك الذي يمارسه رجل البيع لبلوغ مستويات الأداء المسجّلة.

هذا كما يمكن تدعيم الرقابة على القوى البيعية بجانب ثالث لا يتعلق بأداء القوى البيعية بشكل مباشر بل بذات رجال البيع. بمعنى مدى صلاحيتهم لممارسة المهام البيعية المنوطة.

[1]: جاري ديسلر: مرجع سابق، ص.636.

المطلب الرابع: مشكلات الرقابة على القوى البيعية.

تعاني عملية الرقابة على القوى البيعية كغيرها من عمليات تسيير القوى البيعية العديد من المشكلات، التي من شأنها التأثير بشكل أو بآخر على فعالية هذه العملية، مما يتطلب من المؤسسة الاقتصادية توفير حلول ملائمة لتجنبها أو التخفيف من حدتها، وفيما يلي سوف نستعرض أهم المشكلات التي قد تؤثر على عملية الرقابة على القوى البيعية.

- إعاقة السلوك الإبداعي لدى رجال البيع، إذ أنّ التركيز على تنفيذ التعليمات والأوامر يؤثر على مستوى الإبداع في أداء المهام المسندة، فبمقابل الالتزام التام بالخطط التي تضعها المؤسسات الاقتصادية لقواها البيعية ينتج انخفاض روح المبادرة والإبداع لديها، خاصة في حالة التفصيل الدقيق لمحتويات المهام المسندة أين يضيق مجال المبادرة والإبداع أمام أفراد القوى البيعية؛
- تأثر الرقابة بشخصية وأراء المقيّم، ومنها: الميل إلى الوسطية بمعنى منح تقديرات متقاربة لرجال البيع لا تسمح بالتمييز الدقيق للفروق المتواجدة بينهم، الحكم على رجال البيع بناءً على ملامح شخصية بمعنى عدم الالتزام بموضوعية الرقابة أو الاهتمام خلال إصدار الأحكام بالعناصر الثانوية وإهمال العناصر الأساسية، التحيّز الشخصي للمقيّم بمعنى إدخال متغيرات لا علاقة لها بمجال عمل القوى البيعية بل لها علاقة بصِلة رجال البيع مع المقيّم ومع مسؤولين في المؤسسة ومعارفهم وأقربائهم؛
- عدم كفاءة المقيّم أو قصور نظام الرقابة، فإسناد مهمة الرقابة على القوى البيعية إلى غير ذوي الاختصاص قد يجردها من معناه كليا أو جزئيا، ويظهر ذلك خاصة في الرقابة التي يمارسها مسؤولي المناطق البيعية على أفراد الفريق البيعي، إذ أنّ نجاح المسؤول في إدارة المنطقة البيعية لا يعني بالضرورة قدرته على ممارسة الرقابة على أفراد الفريق البيعي خاصة في حالة عدم تدريبه على ذلك. كما أنّ وجود أي خلل في نظام الرقابة سواء في المؤشرات أو المعايير أو الأدوات المستخدمة قد ينجر عنه انحراف في الغاية من عملية الرقابة، ومن ثم ردود أفعال سلبية من أفراد القوى البيعية؛
- تحول الرقابة من وسيلة إلى غاية، فبدلا من أن يقوم المدراء باستخدام الوسائل الرقابية للتأكد من التقدم الحاصل في تطبيق الخطط، يميل المراقبون المتحمسون والمتشددون إلى استخدام الوسائل الرقابية لخدمة مصالحهم مما ينتج عنه تكاثر الطرق والأدوات الرقابية والسياسات والإجراءات التي تتسبب في زيادة حجم المعلومات الرقابية وتفاصيلها غير المنتجة؛[1]

---

[1]: موفق حديد محمد: مرجع سابق، ص.255.

- كراهية رجال البيع للإجراءات التصحيحية والعلاجية، إذ أنّ الإجراء التصحيحي يُعد شكل مباشر أو غير مباشر من أشكال الانتقاد أو الإدانة للفرد. فانتقاد الفرد لا يمكن أن يكون غير شخصي تماما مع أنّ مثل هذا الانتقاد قد يكون مستندا على تحليل موضوعي لجميع الحقائق والأدلة، وهنا يظهر لدى الفرد ذاته ميل لرفض الانتقاد وتفسير ما قيل على أنه موفق عدائي مقصود، كما أنّ الإجراءات العلاجية تكشف عادة عن عيوب الشخص وضعف أدائه أمام زملائه أو رؤسائه، ومثل هذه الحالة يصعب تجنبها عمليا عندما يكون الإجراء العلاجي هو النقل، أو في نهاية المطاف إلغاء عقد العمل، ومنه فإن الخوف من الإجراءات العلاجية هو الذي يؤدي إلى معظم ردود الفعل السلبية اتجاه الضوابط الرقابية؛[1]
- أخطاء النسيان أو الاستناد إلى المعطيات الحديثة فقط في الرقابة، فاعتماد المؤسسة على تقنية بسيطة في ممارسة الرقابة على قواها البيعية كالملاحظة أو المقابلة الشخصية نهاية كل فترة، قد ينجم عنه التغاضي عن بعض السلوكيات التي قام بها رجل البيع خلال الفترة الخاضعة للرقابة وبناء أحكام الرقابة فقط على التصرفات التي قام بها في أواخر فترة الرقابة خاصة إذا كانت مُلفِتة للانتباه.

[1]: علي عباس: مرجع سابق، ص.158.

المبحث الثاني: الرقابة على نشاط القوى البيعية باستخدام الموازنات التقديرية.

كما سبقت الإشارة إليه خلال البحث، أنّ الهدف الأساسي من استخدام القوى البيعية هو بيع منتجات المؤسسة، أما باقي الأهداف فتُعد أهدافا فرعية تصب في مجرى تحقيق هذا الهدف الرئيسي. وتسعى المؤسسات الاقتصادية إلى استغلال قواها البيعية بالشكل الذي يعمل على تحقيقها لأكبر قدر ممكن من المبيعات، باستخدام أقل التكاليف.

وتعد الموازنات التقديرية من أهم الأدوات الرقابية التي يمكن من خلالها قياس ومتابعة نتائج وتكاليف القوى البيعية بفعالية. ومن الموازنات التقديرية ذات العلاقة بمتابعة نشاط القوى البيعية نجد: الميزانية التقديرية للمبيعات، الميزانية التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع.

المطلب الأول: ماهية الموازنات التقديرية.

تُعد الموازنات التقديرية من أقدم أدوات التخطيط والرقابة، إذ يرجح المؤرخون ظهورها في عصر نبي الله يوسف عليه السلام، عند تفسيره لرؤيا الملك ثم توليه تخطيط وتسيير خزائن الدولة. حيث قام سيدنا يوسف عليه السلام بوضع خطة مستقبلية لتخزين واستهلاك المزروعات لفترة قوامها خمسة عشرة سنة.

أولا: تعريف الموازنات التقديرية.

إنّ الميزانية التقديرية تعتبر أداة تخطيطية ورقابية تتيح لمسيري المؤسسات على اختلاف أنواعها إمكانية الوقوف على المستجدات التي من المتوقع حصولها في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (الخارجية والداخلية) مما يؤهلها لمواجهتها ومحاولة السّيطرة عليها وصولاً إلى تحقيق أهدافها وغاياتها وتطوير نشاطها وحصّتها في السوق، وتحسين معدل الربحية الذي تطمح له.[1]

كما تعرّف الميزانية التقديرية على أنها:

- ترجمة محاسبية ومالية للأهداف المحدّدة في المخطط الاستراتيجي والعملي للمؤسسة؛[2]
- ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها مستقبلا خلال فترات مقبلة. فهي تُعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج الشركة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلا.[3]

---

[1]: خالص صافي أحمد: تسيير ميزانيات المؤسسة في ظل اقتصاد السوق- دراسة حالات، دار الطباعة العصرية، الجزائر، 2008، ص.11.
[2]: J. F. Dhénin, P. Berry: OP.cit, p.283.
[3]: www.dallah-forum.com, Le : 13/12/2011.

ثانيا: حدود الانتفاع من نظام الموازنات التقديرية.[1]

إنّ نظام الموازنات التقديرية هي أداة تستعملها الإدارة لمساعدتها في مجال اتخاذ القرارات ولكن لا يُمكن اعتبارها بأنه العلاج الكامل لكل نواحي النُقص في التسيير، ذلك أنّ هذا النظام يجب أن يُستعمل في نطاق حدود معينة وذلك للأسباب التالية:

- يعتمد إعداد الموازنات التقديرية على التقديرات، فقوّة أو ضعف البرنامج المُعد للموازنات التقديرية يعود إلى صحّة هذه التقديرات الخاصة بمحيط المؤسسة، لذلك فإنّ الموازنات المستنتجة من هذه التقديرات يجب استعمالها بحذر مع تفهُّم حدودها وما عليها من قيود.
- إنّ الموازنات التقديرية هي أداة تستعملها الإدارة ولا يمكن لهذه الأداة أن تحل محل مُستعملها.
- إنّ الموازنات التقديرية تمثل تحديا لكثير من الأفراد داخل المؤسسة وخاصة في السنوات الأولى التي يتم فيها إدخال هذا النظام في المؤسسة، فمثلا قد يكون مدير الإنتاج هو الوحيد الذي كان يُعد برنامج الإنتاج والآن لم يَعد لوحده يقوم بهذه الوظيفة، وأكثر من ذلك فإن مسؤوله السامي يستعمل الموازنة التقديرية لتقييم أدائه وقد يوجه إليه اللّوم في حالة ضعف أدائه، ومن ثم فإن استعمال هذا النظام قد يؤدي إلى استبعاد بعض المهارات، وهذه التغيرات لا يتقبلها الأفراد بسهولة. لذلك يجب أن تكون الإجراءات تتميز بالبساطة ويكون التغيير في أنظمة العمل أقل ما يمكن، فمثلا يجب محاسبة المسؤولين على النفقات التي هي تحت رقابتهم فقط، وباختصار يجب إدخال هذا النظام بطريقة ذكية بحيث نأخذ بعين الاعتبار النواحي البشرية المتعلقة بها.
- في كثير من الأحيان نجد أنّ تكلفة استخدام نظام الموازنات التقديرية مرتفعة جدا لذلك يجب أن يكون هناك مبرر لهذه التكلفة وهذا في ضوء الإيرادات الإضافية، أو ما يتم توفيره من تكاليف نتيجة لاستخدام هذا النظام.
- يجب أن لا نغالي في تقدير نظام الموازنات التقديرية التقليدي لأن هذا النظام التقليدي في الحقيقة لا يعطي الخطط المثالية للإنتاج والبيع. فإجراءات هذا النظام تفتقر إلى الأساليب الرياضية والعلمية لإيجاد الوضع الأمثل للربح، كما أنّ وسائل تحديد ومقارنة جميع البدائل الممكنة لكل المشروع أو لأحد أقسامه لا تتضمنها إجراءات هذا النظام. إنّ النظام بوضعه الحالي يهتم بتحديد حجم الإنتاج اللاّزم لاحتياجات المخزون والمبيعات المتوقعة فقط ولا يهتم بالأسلوب الذي يُستخدم في عملية الإنتاج أو في أي قسم من الأقسام ينبغي أن يتم الإنتاج.

[1]: محمد فركوس: الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص- ص.19-21.

المطلب الثاني: الرقابة من خلال الميزانية التقديرية للمبيعات.

تعتبر الميزانية التقديرية للمبيعات أوّل الميزانيات التقديرية التي يتم إعدادها، ليتم على ضوئها إعداد الميزانيات التقديرية لباقي الوظائف، وذلك لاشتمالها على تحديد حجم نشاط المؤسسة، ومنه مستلزمات ممارسة النشاط خلال الفترة.[1]

أولا: إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات.

يتم إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات مرورا بعدة مراحلٍ نستعرضها فيما يلي:

1- إختيار تقنية التوقع وتقييمها.

إنّ تحديد قيمة أو كمية المبيعات المتوقعة خلال الفترة الرقابية، يتطلب في سابق الأمر اختيار التقنية أو التقنيات التي سيتم استخدامها في تقدير مستوى المبيعات وتقييمها. ويتم ذلك وفقا لما يلي:[2]

أ- اختيار تقنية التوقع.

إنّ إختيار هذه التقنية أو تلك من طرف الباحث أو المقرّر يتوقف على عدة إعتبارات أهمها:

- الرغبة في الحصول على التوقع بفترة زمنية واحدة أو أكثر، فإذا كنا نحتاج للتوقع بمستوى الظاهرة المدروسة للفترة الموالية لآخر مستوى معلوم فإننا نختار إحدى التقنيات المناسبة لذلك، والعكس إذا كنا نرغب في الحصول على توقعات تخص عدة فترات زمنية. وبصفة عامة كلما كان عدد خطوات التوقع أقل كلما كانت نتائج التوقع أدق لأن التوقع بعدة خطوات زمنية عادة ما يكون عُرضة لدخول عوامل ومستجدات غير منتظرة لحظة التوقع.
- حجم ونوعية المعلومات المتوفرة عن الظاهرة المدروسة، مثل الطول النسبي للسلسة الزمنية، كونها مستقرة أو غير مستقرة وهل للسلسلة الزمنية طابع موسمي أو دوري.
- التكلفة، حيث يفضل الباحث أو رجل الأعمال عادة الطريقة ذات أقل كلفة.
- سهولة التطبيق، خاصة بالنسبة لرجل الأعمال، لأن هذا الأخير لا يتخذ القرارات إلا وفقا لتقنية توقع يدركها جيدا.
- الدقة، حيث يتم عادة تفضيل الطريقة التي تعطي توقعات دقيقة، ولا يتجاوز حد الخطأ بها الحدود المعقولة 5% وفي أسوأ الأحوال 10%.

---

[1]: B. Doriath : Contrôle de gestion en 20 fiches, 5eme édi, Dunod, France, 2008, P.4.

[2]: عبد العزيز شرابي: تقنيات التنبؤ، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2002/2001، الجزائر، ص، ص. 16، 17.

ب- تقييم تقنية التوقع.

طالما أنّ التوقع ينطوي دوما على جانب الصدفة، هذا ما يعني أنه حتى عند تحديد القانون الأساسي الذي تتطوّر وِفقه الظاهرة المدروسة - التقدير الجيد- فإنه يبقى دائما هناك مجال لانحراف القيم المتوقعة عن الحقيقية. وهناك هدف واحد لجميع طرق التوقع وهو جعل تلك الإنحرافات أقل ما يمكن، وبالتالي فإن تقييم تقنية التوقع تتم عند هذه المسألة بالذات، فالتقنية الأفضل هي التي تعطي أقل الانحرافات للقيم المتوقعة عن الحقيقية.

2- توقع مستوى المبيعات للفترة.

يتم تحديد مستوى المبيعات المتوقع للفترة الخاضعة للرقابة، باستخدام التقنية التي تم اختيارها من بين التقنيات المتاحة، وفق ما تم التطرق إليه في المرحلة السابقة. ومن أهم التقنيات التي يمكن أن يقع عليها الاختيار نجد:[1]

أ- **الطرق الكيفية**: ومنها،

- دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة؛
- طريقة جمع تقديرات وكلاء ومندوبي البيع؛
- طريقة دلفي؛
- اللجنة الاستشارية.

ب- **التقنيات الكمية**: ومنها،

- تقنية الأوساط المتحركة البسيطة؛
- تقنية الأوساط المتحركة المرجحة؛
- تقنية المسح الأسي؛
- نماذج الانحدار الذاتي؛
- معادلة الاتجاه؛
- نماذج الانحدار والارتباط.

[1]: أنظر: عبد العزيز شرابي، مرجع سابق، ص. 52 وما بعدها.
محمد فركوس: مرجع سابق، ص- ص. 23- 33.

3- تحديد أسس التوزيع وإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات.

بعد تحديد مستوى المبيعات المتوقع للفترة القادمة يتم وضع الخطة التنفيذية لتحقيقه، إذ من غير الممكن تصور بيع هذا المستوى من السلع أو الخدمات أو المنتجات، دفعة واحدة ولزبون واحد وفي منطقة واحدة، هذا ما يتطلب تحديد أسس لتوزيع المبيعات المتوقعة وإعداد الميزانية التقديرية وفقا لهذه الأسس.

ويتم إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات إما على أساس موسمي أو على أساس المنتجات أو الأقسام أو الزبائن أو رجال البيع أو مناطق البيع أو على أساس بعض هذه الأسس السابقة الذكر مجتمعة.[1]

ويعتقد الباحث أنّ الأساس الملائم لإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات، هو الأساس الذي يعبر بشكل أفضل على الخطة العملية المرسومة من قِبل المؤسسة لتنفيذ إستراتيجيتها البيعية.

ولعل أكثر هذه الأسس مُلاءمةً لإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات هو أساس موازنة المجموع، المركب من عدة أسس بسيطة. وذلك لاهتمامه بالتفاصيل الدقيقة في خطة المبيعات.

ثانيا: استخدام الميزانية التقديرية للمبيعات في الرقابة على القوى البيعية.

تشتمل الرقابة على أفراد القوى البيعية من خلال الموازنة التقديرية للمبيعات على متابعة مدى مساهمتهم في تحقيق توقعات المؤسسة وتحديد مدى انجازهم للأهداف البيعية المسندة إليهم في الميدان.

ولتبسيط العملية الرقابية من جهة، وتسهيل تنفيذ رجال البيع للمهام المسندة إليهم من جهة أخرى، يمكن للمؤسسة الاعتماد على ميزانيات تقديرية فردية للمبيعات يتم استخراجها من الميزانية التقديرية الإجمالية للمبيعات، حيث تأخذ هذه الميزانيات التقديرية الجزئية نفس شكل ومواصفات الميزانية التقديرية الإجمالية غير أنها تشتمل فقط على الحصص المسندة لكل رجل بيع لتحقيقها في القطاع الخاضع إليه.

مثلا:

بفرض اعتماد مؤسسة ما على أساس موازنة المجموع في إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات، واشتمال هذا الأساس على؛ ثلاثة (03) مناطق، أربعة فترات (04)، صنفين من الزبائن (02)، وصنفين من المنتجات (02).

يمكن تصور الميزانية التقديرية للمبيعات الخاصة بكل رجل بيع، على الشكل التالي:

[1]: محمد فركوس: مرجع سابق، ص. 34.

جدول رقم: (5-1): نموذج الميزانية التقديرية للمبيعات الخاصة برجل البيع.

رجل البيع:		القطاع:		المنطقة:	
	الفترة 01	الفترة 02	الفترة 03	الفترة 04	المجموع
المنتج 01					
زبائن الصنف 01					
زبائن الصنف 02					
المنتج 02					
زبائن الصنف 01					
زبائن الصنف 02					
المجموع					XXX

المصدر: إعداد الباحث.

يمكن من خلال هذا النموذج لرجل التعرّف على قيمة الحصّة المسندة إليه لتحقيقها من المبيعات وهي المبينة في الجدول بـ (XXX)، كما يمكنه الاطلاع على تفاصيل متطلبات تحقيق هذه الحصة وفق مختلف الأسس التي تضعها المؤسسة.

عموما تشتمل الرقابة على نتائج أفراد القوى البيعية على قياس وتقييم مدى تحقيقهم للحصص المسندة إليهم من المبيعات أو رقم الأعمال، ذلك الذي يتم من خلال تحليل الانحرافات بين مستوى المبيعات المتوقع والحقيقي بعد كل مرحلة من الفترة الرقابية أو في نهايتها.

والانحرافات بصفة عامة سواء كانت ملائمة أي في صالح المؤسسة أو غير ملائمة أي في غير صالح المؤسسة تنقسم إلى قسمين؛ انحرافات ترجع إلى عوامل داخلية مثل القصور في تنفيذ الخطة أو عدم الفعالية وهي الانحرافات الخاضعة للرقابة، وانحرافات ترجع إلى عوامل خارجية وهي الانحرافات غير الخاضعة للرقابة.[1]

[1]: محمد فركوس: مرجع سابق، ص، ص. 41، 42.

ومع الأخذ بعين الاعتبار للاستثناءات الناشئة عن تأثير مختلف العوامل الخارجة عن سيطرة أفراد القوى البيعية على المبيعات المحققة من طرفهم، يمكن أن نميّز في الرقابة من خلال تحليل الانحرافات بين الحالات التالية:

- تحقيق رجل البيع للحصة المُسندة إليه من المبيعات، وهذا ما يعتبر إنجازا طبيعيا منه للمهمة المسندة إليه فيما يتعلق بالمبيعات، ومن ثَمّ وجب على المؤسسة تقدير جهوده وتعويضه عليها وفق ما يقتضيه عقد العمل المُبرم بين الطرفين؛ رجل البيع والمؤسسة.
- تحقيق رجل البيع لمبيعات تفوق الحصة المسندة، وذلك ما يعتبر إنجازا استثنائيا منه للمهمة المسندة إليه في مجال البيع، مما يتطلب تشجيعه عليه وتحفيزه على تحقيق المزيد من الانجازات في المستقبل، إضافة إلى دراسة مختلف العوامل التي ساعدته على ذلك (مهارات، معارف...الخ) لتمكين باقي أفراد القوى البيعية منها بغية تدعيمها بما يحقق للمؤسسة انحرافات ايجابية في المستقبل.
- عدم تمكن رجل البيع من تحقيق الحصة المسندة إليه، أين يُمكن أوليًّا اعتبار ذلك تقصيرا منه ليتم البحث عن الأسباب الكامنة وراء ذلك ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو العلاجية لتدارك الوضع، ودراسة المبررات المقدمة من قِبله وتحديد درجة مسؤوليته عن هذه الانحرافات السلبية لتقرير العقوبة المناسبة التي يستحقها.

وتجدر الإشارة إلى أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار فقط للانحرافات الكبيرة التي يمكن أن تؤثر على التوقعات الإجمالية للمبيعات في الرقابة على أفراد القوى البيعية، ذلك أنّ أسلوب الموازنات يعتبر نظاما تقديريا وغالبا يُفسح فيه مجال مُحدَّد للخطأ.

المطلب الثالث: الرقابة من خلال الميزانية التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع.

يمكن تعريف مصاريف البيع والتوزيع بأنها تمثّل التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتخزين المنتجات الجاهزة للبيع والإعلان عنها وترويجها ونقلها وتوزيعها وتحصيل قيمتها وكذلك تكاليف الأبحاث التسويقية لتصريف المنتجات الجاهزة. وتشتمل مصاريف البيع والتوزيع على:[1]

- **تكاليف البيع المباشرة:** وهي تتضمن مرتبات المندوبين والعمولات التي تُدفع لهم وكذلك أعباء تنقلاتهم، وتتضمن كذلك أعباء مكاتب البيع والإيجارات المتعلقة بها؛

[1]: محمد فركوس: مرجع سابق، ص، ص. 52، 53.

- **الترويج والإعلان**: والهدف من هذه التكاليف هو تنشيط مبيعات المؤسسة وزيادة حصصها في السوق؛
- **تكاليف التخزين**: وتتضمن مرتبات المشرفين وعمال المخازن، رسوم تخزين المنتجات التامة، التأمينات، إهتلاك المباني، الإيجار والإضاءة وتكييف الجو؛
- **تكاليف شحن وتوزيع المنتجات**: وتتضمن كافة أعباء نقل وتوزيع المنتجات المباعة وكذلك المنتجات المُرتدَّة، وأعباء صيانة شاحنات ووسائل النقل وإهتلاكها، وكذلك مرتبات عمال النقل؛
- **التحصيل والتسويات**: وتتضمن أعباء التحصيل، مصاريف قضائية، الخصومات المسموح بها؛
- **تكاليف التعبئة والتغليف**: وهي التكاليف المتعلقة بإعداد المنتجات المباعة للشحن إلى الزبائن؛
- **مصاريف البحوث والتجارب**: وهي تتمثل في النفقات التي تُصرَف على البحوث والتجارب العامة أو النفقات التي تُصرَف على إجراء بحوث وتجارب خاصة مرتبطة بتنفيذ عقد معين.

وقد يتم دراسة مصاريف البيع والتوزيع مجتمعة، كما قد يتم تقسيمها إلى جزئين هما:

- **مصاريف البيع**: تشتمل على المصاريف التي تُنفقها المؤسسة بغرض زيادة حجم المبيعات، كسب رضا الزبائن والمحافظة عليهم، ومن ذلك: الإشهار، ترقية المبيعات...الخ؛
- **مصاريف التوزيع**: وتشتمل على المصاريف التي تتحملها المؤسسة منذ خروج المنتجات تامة الصنع من الورشات إلى غاية وصولها إلى المستهلك أو المستعمل النهائي، ومن ذلك: التخزين، النقل، الأجور...الخ.

ويعتقد الباحث أنّ المصاريف ذات العلاقة باستغلال القوى البيعية هي مصاريف التوزيع، أما مصاريف البيع فهي تمثّل مصاريف مُدعِّمة لممارسة القوى البيعية نشاطها في السوق.

وعلى العموم، تنقسم هذه المصاريف وفقا لعلاقتها بالنشاط إلى:[1]

- **التكاليف المتغيرة**: حيث نجد أنّ هذه التكاليف تتغير في مجموعها مع أحجام النشاط، بحيث توجد علاقة طردية بين حجم النشاط وحجم هذه التكاليف، فإذا زاد حجم النشاط زادت بنفس النسبة وتنعدم في حالة عدم وجود نشاط.
- **التكاليف الثابتة**: وهي التكاليف التي لا تتأثر بتغيّر حجم النشاط وتبقى ثابتة خلال فترة من الزمن. كما أنّ هذه التكاليف تبقى ثابتة ما دامت البنية الأساسية للمؤسسة لم تتغير.

---

[1]: محمد فركوس: مرجع سابق: ص- ص. 54-56.

- **التكاليف شبه المتغيرة**: وهي تلك التكاليف التي تتغير مع تغيّر حجم النشاط ولكن ليس بنفس نسبة تغير حجم النشاط، ومن أنواع التكاليف شبه المتغيرة نجد:

أ. **التكاليف المتدرجة**: هذه التكاليف تتدرج في الارتفاع مع حجم النشاط ويمكن أن تُعتبر هذه التكاليف على أساس أنها ثابتة أو متغيرة حسب الظروف ووِفقا لدرجة التقريب المطلوبة في التحليل.

ب. **التكاليف المختلطة**: هذه التكاليف تتكون من جزئين؛ جزء ثابت وجزء متغير ويجب أن تخضع هذه التكاليف للتحليل حتى نُحدِّد الجزء الثابت والجزء المتغير ثم نضيف الجزء الثابت إلى التكاليف الثابتة والجزء المتغير إلى التكاليف المتغيرة.

أولا: إعداد الميزانية التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع.

غالبا ما يُعتمد في تقدير مصاريف البيع والتوزيع على عنصرين أساسيين؛ يتمثّل الأول في الميزانية التقديرية للمبيعات لنفس فترة التقدير، أما الثاني فيتمثل في القيّم الحقيقية لمصاريف البيع والتوزيع للفترات السابقة، وذلك مع مراعاة مختلف المستجدات المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها.

وعلى العموم، تَمُر عملية تقدير مصاريف البيع والتوزيع على المراحل التالية:

- حصر مختلف مجالات البيع والتوزيع التي سوف تقوم المؤسسة بالإنفاق عليها خلال فترة الميزانية التقديرية؛
- تصنيف المصاريف المتعلقة بهذه المجالات إلى؛ مصاريف متغيرة، مصاريف شبه متغيرة، ومصاريف ثابتة، وذلك بناءً على المعطيات التاريخية لهذه المصاريف أو بناءً على دراسات متخصّصة تقوم بها لجنة إعداد الموازنات التقديرية؛
- يتم تقدير المصاريف المتغيّرة، وذلك بالاعتماد على القيَّمِ المتوقعة للمبيعات، حيث يبقى الإشكال في النسب أو المعاملات التي سوف تُخصَّص لكل وحدة من المبيعات (سواء نقدية أو كمية) كمصاريف لبيعها وتوزيعها أين يرجع الأمر في تحديدها إلى دراسة ظروف المؤسسة المالية، مطالب رجال البيع، الظروف السائدة في السوق...الخ.
- يتم تقدير المصاريف شبه المتغيرة باستخدام طرق متنوعة بناءً على عدة معطيات أهمها الأهداف البيعية والتسويقية للمؤسسة خلال فترة الموازنة، ثم معالجة هذه المصاريف، والتي تشتمل (كما سبقت الإشارة إليه)، على تكاليف متدرجة، وتكاليف مختلطة، وذلك على الأساس التالي:

أ. **التكاليف المتدرجة:** تُصنَّف كلياً إلى مصاريف متغيرة أو إلى مصاريف ثابتة، وذلك بالاستناد إلى مدى تغيّرها وفقا لحجم المبيعات خلال فترة الميزانية التقديرية. فإذا كان انتقال هذه التكاليف من مستوى إلى مستوى أعلى منه يتطلب ارتفاع حجم المبيعات بقدر لا يمكن بلوغه بسهولة خلال الفترة تُصنَّف هذه التكاليف على أنها تكاليف ثابتة، أما إذا كان انتقالها يتطلب ارتفاع حجم المبيعات بقدر يمكن بلوغه وتجاوزه عدة مرات خلال الفترة، تُصنَّف هذه التكاليف على أنها تكاليف متغيرة. مثلا لو توقعت المؤسسة بيع 1000وحدة خلال الفترة، وأشارت دراساتها إلى أنّ انتقال التكاليف المتدرجة من درجة إلى أخرى يتطلب ارتفاع حجم المبيعات بـ 2000وحدة. في هذه الحالة تُصنَّف التكاليف المتدرجة على أنها تكاليف ثابتة.

ب. **التكاليف المختلطة:** تُقسَّم هذه التكاليف إلى قسمين، قسم ثابت يُضَّم إلى التكاليف الثابتة، وقسم متغير يُضَّم إلى التكاليف المتغيرة، ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على بعض التقنيات الإحصائية في تقسيم هذه التكاليف، وذلك بالاعتماد على المعطيات التاريخية لهذه الأخيرة، ونذكر من هذه الطرق؛[1] طريقة المربعات الصغرى، وطريقة النقاط القصوى.

- يتم تقدير المصاريف الثابتة، وذلك بالاعتماد على المعطيات التاريخية لهذه المصاريف مع مراعاة التغيرات المُتوقّع حدوثها خلال فترة الميزانية، بالاعتماد على إحدى أو بعض التقنيات الإحصائية. (منها التي تم ذكرها في المطلب الثاني من هذا المبحث).

بعد إتمام إجراءات تقدير مصاريف البيع والتوزيع، وتصنيفها إلى مصاريف ثابتة ومصاريف متغيرة، يتم إعداد شكل الميزانية التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع، من خلال توزيعها وفق أساس أو أسس معينة (منتجات، مناطق، فترات...)، ويعتقد الباحث أنّ توزيع هذه المصاريف لا بد أن يُراعى فيه الأسلوب المُنتهج من قِبل المؤسسة في هيكلة قواها البيعية عبر السوق.

ثانيا: استخدام الميزانية التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع في الرقابة على القوى البيعية.

يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاعتماد على الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع في ممارسة الرقابة على تكاليف قواها البيعية، وذلك من خلال تحليل الانحرافات بين القيم المتوقعة لمصاريف البيع والتوزيع التي تُشكل مستويات لا يُسمَح تجاوزها بالمصاريف الحقيقية للبيع والتوزيع خلال نهاية كل فترة، وتفيد هذه الرقابة في وقوف المؤسسة على تكاليف قواها البيعية من جانبين أساسيين هما:

[1]: انظر: محمد فركوس: مرجع سابق، ص- ص. 57- 60.

- جانب الرقابة على المصاريف المُنفقة من قِبل أفراد القوى البيعية لمزاولة نشاطهم، حيث يتطلب تنفيذ أفراد القوى البيعية للمهام المسندة إليهم إنفاق بعض المصاريف بشكل مباشر كمصاريف الاتصالات، مصاريف التحصيل والتسويات...الخ، وتهدف هذه الرقابة إلى التحكم في هذه المصاريف لتَجنُّب إسراف أفراد القوى البيعية في الإنفاق على تحقيق الأهداف الموكلة إليهم؛
- جانب الرقابة على تكاليف استخدام المؤسسة للقوى البيعية، حيث يتطلب اعتماد المؤسسة على القوى البيعية في تحقيق أهدافها، حصول هذه الأخيرة على مقابل مادي من أجور ثابتة، عمولات، وعِلاوات، وتهدف الرقابة من هذا الجانب إلى متابعة المصاريف المتعلقة بتسديد مستحقات أفراد القوى البيعية، وتوفير الموارد المالية اللاّزمة لتغطيتها.

كما يمكن إضافة جانب ثالث يتعلق بالرقابة على تكاليف تدعيم القوى البيعية لتحقيق الأهداف المسندة إليها، حيث لا يتعلق هذا الجانب بشكل مباشر مع نشاط القوى البيعية، إلا أنه يحضى بأهمية بالغة في مساعدتها على أداء المهام الموكلة إليها خلال فترات محدَّدة.

وعلى العموم يمكن أن نميّز في تحليل انحرافات مصاريف البيع والتوزيع التي يتسبب فيها أفراد القوى البيعية، بين انحرافات ملائمة وانحرافات غير ملائمة.

وتكون الانحرافات ملائمة في حالة تمكن رجال البيع من تحقيق الأهداف الموكلة إليهم بتكاليف أقل من أو تساوي المستوى المتوقع منها، وتكون غير ملائمة في غير ذلك من الحالات.

المطلب الرابع: الرقابة من خلال إعداد ميزانية تقديرية خاصة بالقوى البيعية.

يمكن للمؤسسات الاقتصادية إعداد ميزانية تقديرية خاصة بالقوى البيعية بغرض تفعيل عملية الرقابة عليها. حيث تهدف هذه الميزانية التقديرية إلى قياس وتقييم نتائج القوى البيعية وتكاليفها، لتُشكل بذلك أداة رقابة شاملة على نشاطها خلال دورة الاستغلال أو فترة محدّدة منها.

ويمكن تعريف هذه الميزانية التقديرية على أنها، ترجمة الأهداف المسندة لأفراد القوى البيعية في شكل قيم تقديرية لإيراداتهم ونفقاتهم خلال فترة زمنية معينة ليتم اتخاذها كمعيار لمتابعة نشاطهم وتوجيهه، ومنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو العلاجية في نهاية هذه الفترة.

ويتم الاعتماد في إعداد هذه الميزانية التقديرية على المعطيات المتوفرة في الدفاتر المحاسبية للمؤسسة إضافة إلى المستويات المتوقعة من المبيعات والتكاليف لنفس فترة الميزانية.

حيث يفيد إعداد الميزانية التقديرية للقوى البيعية في تسهيل عملية الرقابة على أفرادها، إضافة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بتسييرها خلال الفترات المستقبلية، خاصة فيما يتعلق بتوفير المصادر المالية اللازمة لذلك.

كما يمكن أن تأخذ الميزانية التقديرية الخاصة بالقوى البيعية أشكالا مختلفة باختلاف متطلبات الرقابة على القوى البيعية في كل مؤسسة، خاصة منها عدد الفترات الرقابية خلال دورة الاستغلال، عدد أصناف المنتجات التي يتولى أفراد القوى البيعية بيعها، وعدد أصناف الزبائن...الخ.

مثلا:

في حالة تقسيم المؤسسة الاقتصادية لدورة نشاطها إلى فترتين رقابيتين (السداسي الأول، والسداسي الثاني) مع تمييزها بين ثلاثة أنواع من المنتجات (منتجات في مرحلة التقديم، منتجات في مرحلة النضج، ومنتجات في مرحلة التدهور)، مع عدم تمييزها بين زبائنها. يمكن أن تأخذ الميزانية التقديرية للقوى البيعية الشكل التالي.

جدول رقم: (5-2): نموذج الميزانية التقديرية للقوى البيعية.

رجل البيع:................................. القطاع البيعي:...................................... المنطقة البيعية:...................................

الرقم	البيانات المتعلقة برجل البيع	السداسي الأول			السداسي الثاني			المجموع
		منتجات المرحلة 1	منتجات المرحلة 2	منتجات المرحلة 3	منتجات المرحلة 1	منتجات المرحلة 2	منتجات المرحلة 3	
01	رقم الأعمال لرجل البيع							
02	تكاليف إنتاج المنتجات المباعة							
03	الهامش الإجمالي المحقق =(1-2)							
04	التكاليف المتغيرة لرجل البيع							
	• تكاليف النقل والتجزئة • تكاليف الصيانة والتركيب • تكاليف إتمام الصفقات البيعية • تكاليف التحفيز(العمولات والعلاوات) •							
05	الهامش المحقق على التكلفة المتغيرة =(03- 04)							
06	التكاليف الثابتة لرجل البيع							XXX
	• تكاليف التخزين والإيجار • تكاليف الإدارة • تكاليف التنقيب عن الزبائن • تكاليف التحفيز (الأجور الثابتة) •	يمكن أن تسجل مجتمعة نهاية الفترة مباشرة (XXX)، كما يمكن أن يعاد تحميلها (توزيعها) وفق معايير معينة.						
07	نتيجة الاستغلال لرجل البيع=(05- 06)							

المصدر: إعداد الباحث.

يعتقد الباحث أنّ بِناء الميزانية التقديرية الخاصة بالقوى البيعية بهذا الشكل يجيز للمؤسسة تحقيق الأهداف التالية:

أولا: من جانب الرقابة.

يمكن من خلال الميزانية التقديرية للقوى البيعية مقارنة الأهداف المسندة والتكاليف المُرَخّص إنفاقها لرجل البيع في شكل قيمٍ متوقعة بالقيم الحقيقية لانجازاته وتكاليفه نهاية كل فترة، الوقوف على نسبة تحقيقه للمهام المسندة إليه وفي المقابل مدى التزامه بعدم تجاوز مستوى النفقات المحدّد.

حيث يعتبر رجل البيع قد حقق الأهداف المسندة إليه بفعالية في حالة واحدة، وهيّ بلوغ أو تجاوز المستويات المتوقعة من تلك الأهداف دون تجاوز مستوى التكاليف المتوقعة. وذلك مع مراعاة تأثير العوامل الخارجة عن سيطرتِه.

وغير ذلك يعد تقصيرا منه، سواء حقق الأهداف المسندة إليه باستخدام تكاليف أكبر من المستوى المحدّد، أو أنفق فقط المستوى المحدّد من التكاليف غير أنّه لم يبلغ مستوى الأهداف المسند إليه.

ثانيا: من جانب اتّخاذ القرار.

يمكن كذلك للمؤسسات الاقتصادية أن تستخدم الميزانية التقديرية للقوى البيعية في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بـ:

- مدى قدرة أفراد القوى البيعية على تحقيق التمويل الذاتي، حيث يقصد بقدرة التمويل الذاتي الفائض من استخدام المقبوضات النقدية خلال فترة معينة لتسديد المدفوعات النقدية لنفس الفترة. لتعمل المؤسسة الاقتصادية بناءً على ذلك باتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالجانب المالي لرجل البيع؛
- عمليتي تدريب وتحفيز أفراد القوى البيعية، حيث تساهم معطيات الميزانية التقديرية للقوى البيعية في ذلك من جانبين؛ يُعنى الجانب الأول بتحديد احتياجات هذه الأخيرة من التدريب والتحفيز لتمكينهم من سَدِّ النقائص الحالية، أما الجانب الثاني فيتعلق برصد مدى توفر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية المسطرة وتحقيق الوعود التحفيزية المقدمة، وذلك بالوقوف على الوفرات المالية التي يُحققها رجال البيع؛
- النظر في استمرارية استخدام بعض أفراد القوى البيعية، وذلك من خلال تحليل وضعيتهم المالية، إذ نميّز في ذلك بين ثلاثة حالات أساسية هي:

أ. حالة تحقيق رجل البيع لنتيجة ايجابية، والتي تتحقق عند تَمكُّنه من تغطية كل التكاليف المتغيرة والثابتة المتعلقة بنشاطه، أين تتجه قرارات المؤسسة الاقتصادية نحو تنمية وتوسيع نشاط رجل البيع، وتحفيزه وتقديره لبذل المزيد من الجهود؛

ب. حالة تمكُّن رجل البيع من تغطية التكاليف المتغيرة دون قدرته على تغطية كل تكاليفه الثابتة، أين تتجه قرارات المؤسسة نحو اتخاذ إجراءات تصحيحية وتدعيمية بغرض تمكين رجل البيع من بلوغ نتائج ايجابية خلال الفترات المستقبلية؛

ت. حالة عدم تمكُّن رجل البيع من تغطية تكاليفه الثابتة إضافة إلى جزء من تكاليفه المتغيرة، أين تتجه قرارات المؤسسة نحو اتخاذ إجراءات علاجية استعجالية، كنقله إلى قطاع آخر أو إخضاعه لبرنامج تدريبي معمق لمعالجة أسباب فشله، أو حتى توقيفه عن النشاط بصفة نهائية إذا ما رأت أنّ حالته تتطلب ذلك.

خلاصة ما سبق أنّ الميزانية التقديرية للقوى البيعية يمكن أن تلعب دورا مهما في ممارسة الرقابة على القوى البيعية الخارجية خاصة منها صنف الوكلاء (المعروف في الميدان على أنه نقاط البيع الحصرية للمؤسسة)، وذلك لعدم تَطلُّبِ استخدام هذه الميزانية أي مجهودات منفصلة لإعدادها بل فقط الاستغلال الأمثل للمعطيات المتوفرة بالمؤسسة.

المبحث الثالث: أدوات أخرى للرقابة على القوى البيعية.

تتطلب فعالية الرقابة على القوى البيعية، شموليتها لمختلف العناصر المتعلقة بالأداء، السلوك، والجهود التي يبذلها رجال البيع في تحسين مواصفاتهم الشخصية والمهام التي لا تتعلق بشكل مباشر بالوظائف البيعية. ذلك ما يتطلب استخدام وتنويع الأدوات الرقابية بالشكل الذي يتيح للمؤسسة الإلمام بكل الجوانب التي يجب أن تتضمنها الرقابة الفعالة على القوى البيعية.

ومن أهم الأدوات التي يمكن استخدامها للرقابة على القوى البيعية، نجد: لوحة القيادة، التقارير الدورية، القائمة التقديرية، وبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: الرقابة من خلال لوحة القيادة.

تعرّف لوحة القيادة عموما على أنها:

- مجموعة من المؤشرات المُجمعة في نظامٍ متابعٍ من قِبل نفس الفريق أو نفس المسؤول بهدف المساعدة، التنسيق، اتخاذ القرار، والرقابة على وظيفة معينة، وهي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار، تجيز لمراقب التسيير تحديد نقاط المسؤولية حول المفاتيح الأساسية للتسيير بعد تطويرها؛[1]
- مجموعة من المؤشرات، يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم، وتسمح للمسيرين بمعرفة حالة وتطور موضوع القيادة كأن تكون مؤسسة أو قسم منها، وهي تهدف إلى:[2]
    1. تحديد مقاييس لحالة المتغيرات التي حُدِّدت كمؤشرات لتحقيق الأهداف؛
    2. متابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
    3. تقييم أداءات المؤسسة أو قسم من المؤسسة، من خلال مقارنتها بالأهداف المحدّدة فهي أداة تساعد على اتخاذ القرارات.

ويتطلب إنشاء لوحة للقيادة احترام مجموعة من القواعد العامة منها:[3]

1. دراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة؛
2. تحديد المتغيرات التي سوف تخضع للقياس؛

[1]: C. Alazard, S. Sépari : Contrôle de gestion : 5eme édi., Dunod, France, 2001, P.591.
[2]: ناصر دادي عدون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص،ص. 39، 40.
[3]: A. Mikol, H. Stolowy : Contrôle de gestion – Cas pratique, Gualino, France, 1997, P.210.

3. تحديد المؤشرات؛
4. دراسة وإدخال المعطيات؛
5. تحضير لوحة القيادة؛
6. عرض واستغلال لوحة القيادة.

ويمكن الاعتماد على أسلوب لوحة القيادة لممارسة رقابة فعالة على أفراد القوى البيعية، وذلك بعد إعدادها وفق متطلبات الرقابة على هذه الأخيرة.

إذ تمثّل لوحة القيادة في مجال عمل القوى البيعية، ذلك الملف الشامل الذي يَجمع عدد من المعطيات ذات الصّلة بنشاط رجال البيع، ويُسهّل مقارنة النتائج المحقّقة مع الأهداف المقدّرة، وفيها تظهر بدقة النقاط المراد تقييمها، وتكون مهيأة بأدوات القياس اللازمة.[1]

ولضمان فعالية لوحة القيادة في ممارسة الرقابة على القوى البيعية، ينبغي إعدادها وفق جملة من القواعد هي:

- دراسة تنظيم القوى البيعية وموقعها في هيكل المؤسسة، حيث يختلف الشَّكل العام لتنظيم القوى البيعية في المؤسسة باختلاف حجمها وهيكلها التنظيمي وعوامل أخرى، وعلى العموم يشتمل التنظيم الأكثر انتشارا للقوى البيعية ذلك الذي يضع رجل البيع مسؤولا عن قطاع بيعي واحد في أسفل الهرم التنظيمي، تحت إشراف مسؤول المنطقة البيعية التي تجمع عدة قطاعات بيعية، والتي تقع بدورها تحت مسؤولية وظيفة البيع والتسويق في المؤسسة الاقتصادية؛
- تحديد المتغيرات التي سوف تخضع للرقابة، حيث غالبا ما يتم تصنيفها إلى متغيرات كمية، ومتغيرات نوعية، تجمع الكمية منها الأهداف القابلة للقياس بالوحدات مثل رقم الإعمال، عدد الزبائن، عدد الزيارات...الخ، أما المتغيرات النوعية فهي تجمع الأهداف غير القابلة للقياس مثل خدمة الزبائن، فترة التسليم...الخ. إضافة إلى تحديد فترة الرقابة، والتي تتعلق بدورها بحجم نشاط المؤسسة وطبيعته، فقد تكون الفترة أسبوعية، شهرية، ثلاثية، سداسية...الخ؛
- تحديد القيَّم المتوقعة للأهداف التي ستُسند للقوى البيعية، ومنه حصّة كل رجل بيع منها، ومن ثم حصة كل فريق بيعي والتي تساوي مجموع حصص أفراد الفريق، حيث تحدد الأهداف في شكل أرقام؛ كميات أو/و مبالغ أو/و نسب.

[1]: C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec : OP.cit, P.276.

- إعداد نموذج لوحة القيادة الفردية (الخاصة بكل رجل بيع)، حيث يشترط في إعداد لوحة القيادة أن تكون واضحة وعلمية،[1] وأن يشتمل النموذج على المتغيرات المحدَّدة سلفا والمستويات المتوقعة المقابلة لها خلال فترة الرقابة. ويمكن أن تأخذ لوحة القيادة الخاصة برجل البيع خلال الثلاثي الأول من السنة كفترة رقابية الشكل التالي:

[1] : B. Doriath: OP.cit, P.146.

جدول رقم:(3-5): نموذج لوحة قيادة فردية.

المؤسسة: ....

رجل البيع:
الفتـــرة:

المنتـــج:
القطاع:

الأهداف	جانفي		فيفري		مارس		إجمالي الثلاثي		الانحراف[1] (1)		معدل انجاز الأهداف
	متوقع	حقيقي	متوقع	حقيقي	متوقع	حقيقي	متوقع	حقيقي	ملائم	غ ملائم	
الكمية											
رقم الأعمال:											
• منتج أ											
• منتج ب											
صنف الزبائن:											
• خواص											
• مهنيين											
– جملة											
– تجزئة											
الزبائن الجدد:											
متوسط معدل التخفيضات:											
عدد الزيارات:											
• للتنقيب عن الزبائن											
• لتحقيق الطلبيات											
• أخرى											
عدد الطلبيات:											
• تسليم مباشر											
النوعية											
مؤشر الرضى للزبائن:											
معدل الأعمال الملغاة:											
تأخر التسوية:											
مردودات/ طلبات التبديل:											
معدل المردودات:											
الاتصالات:											

(1) يحسب الانحراف عبر الفرق بين الحقيقي والمتوقع.

Source : C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec : OP.cit, P.277.

---

[1]: يعتبر الانحراف ملائما إذا كان في صالح المؤسسة، كما يعتبر أنه غير ملائم إذا كان في غير صالح المؤسسة، مثلا إذا كان الفرق بين الحقيقي والمتوقع موجبا (ح-م> 0) يكون الانحراف ملائما في حالة المبيعات وغير ملائم في حالة التكاليف.

- إعداد نموذج لوحة قيادة للفريق البيعي، وهي تأخذ نفس شكل لوحة القيادة السابقة إلا أنها تُحمَّل بمعطيات مجمعة من لدى كل أفراد الفريق البيعي، وغالبا ما يتم الاعتماد على لوحات القيادة الفردية في الحصول على المعطيات الخاصة بالفريق البيعي، وتظهر أهمية لوحة القيادة للفريق البيعي في إظهار النتائج التي تم تحقيقها بمساهمة عدد من أفراد الفريق، إذ يمكن تسجيلها في أكثر من لوحة قيادة فردية، بيد أنه لا يتم جمعها خلال هذه المرحلة.

- إعداد لوحة قيادة شاملة للقوى البيعية، حيث يمكن أن تأخذ تقريبا نفس شكل لوحة القيادة للفريق البيعي أو شكل مختصر وفقا لما تقتضيه عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط القوى البيعية، وفي كل الحالات تُعبِّر لوحة القيادة الشاملة لمعطيات القوى البيعية عن حوصلة نشاط هذه الأخيرة من جهة، ومدى تحقق أهداف المؤسسة أو جزء منها حسب درجة اعتمادها على القوى البيعية من جهة أخرى.

- استغلال لوحات القيادة، إذ تعمل هذه الأخيرة على تسهيل عملية الرقابة على القوى البيعية من خلال تحليل الانحراف بين ما هو متوقع أو مخطط من الأهداف والمهام المسندة للقوى البيعية، وما هو منجز فعلا، ويمكن تفصيل استخدام كل نوع من لوحات القيادة فيما يلي:

1. لوحة القيادة الفردية، يمكن استغلالها في ممارسة الرقابة على أفراد القوى البيعية لتحديد مسؤوليتهم في وقوع الانحراف، ومنه تحديد الجزاء المناسب لذلك، وكذا في تحديد مختلف النقائص في كفاءاتهم ومهاراتهم الفردية لتطويرها مستقبلا ، كما يمكن استغلالها أيضا لانتقاء الأنسب لترقيتهم إلى وظائف أعلى.

2. لوحة القيادة للفريق البيعي، يمكن استغلالها للرقابة على المهام المشتركة بين أفراد الفِرق البيعية، أو للرقابة على مسؤول الفريق خاصة من حيث انجازه لمهامه المتعلقة بنشاط الفريق، ويمكن كذلك استغلال لوحة القيادة هذه، لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالمناطق البيعية، كتدعيم منطقة معينة برجال بيع جدد، أو إعادة تقسيمها إلى منطقتين...الخ.

3. لوحة القيادة للقوى البيعية، يمكن استغلالها للرقابة على مجمل انجازات القوى البيعية، واتخاذ قرارات إستراتيجية حول مستقبل هذه السياسة في أجندة المؤسسة وسبل تدعيمها وتطويرها.

خلاصة ما سبق أنّ لوحة القيادة تُعد من الأدوات الرقابية الفعالة لقياس وتقييم أداء أفراد القوى البيعية، بيد أنها لا تعمل على ممارسة الرقابة على سلوكيات رجال البيع ولا على تقييم جهودهم.

المطلب الثاني: الرقابة من خلال التقارير الخاصة برجال البيع.

تعتبر التقارير البيعية التي يقوم رجال البيع بإعدادها عادة بصفة دورية، من الوسائل الفعالة التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في ممارسة الرقابة عليهم. فتحليل المعلومات التي تحملها هذه التقارير يسمح لإدارة المؤسسة بالوقوف على جميع الأعمال المنجزة من طرف رجال البيع، والإطلاع على الأخطاء والتجاوزات التي يرتكبونها، إضافة إلى الوقوف على وضعية المؤسسة في السوق خاصة وأنّ هذا الأسلوب يُعد خِصباً للتحليل عبر القطاعات والمناطق البيعية.

ومن أهم الأسئلة التي يجيب عنها التقرير الخاص برجل البيع ما يلي:[1]

- ما هو عدد الطلبيات التي حققها الممثل التجاري خلال فترة التقرير، وما هو الحجم المالي لهذه الطلبيات؟
- ما هو عدد الزيارات التي قام بها الممثل التجاري خلال الفترة المبينة في التقرير؟
- ما هو عدد الزيارات للزبائن القدامى والزيارات للزبائن المحتملين؟ فالاتصال بالزبائن المحتملين ومواجهة الرفض يوميا يشكلان عملية مُحبِطة ولكنها ضرورية لتنمية الأعمال؛
- ما هي الخطوات التي حققها الممثل التجاري بغية إتمام عملية البيع مع الزبون المحتمل؟ وهل معدلات الاتصال الإجمالي متناسبة مع ما قام به ممثلون آخرون؟
- ما هي المناصب التي يشغلها الأشخاص الذين قابلهم الممثل التجاري؟
- هل قام الممثل التجاري بالكثير من الزيارات لعدد محدود من الزبائن؟
- كيف يمكن مقارنة التصورات الماضية والمبيعات الحالية في هذه الفترة؟ وهل كانت تنبؤات الممثل التجاري دقيقة؟
- هل يتصرف الممثل التجاري بذكاء أم أنه يهدر وقته كل يوم؟
- هل يبيع الممثل التجاري كل منتجات المؤسسة أم لا يركز سوى على سلعة أو سلعتين؟
- ما هي المعلومات التي تحملها فقرة الملاحظات في التقرير؟

[1] : غازي بيطار: مرجع سابق، ص، ص. 143، 144.

بيد أنّ الاعتماد على أسلوب التقارير الواردة من لدى أفراد القوى يتطلب جهود معتــبرة لضمان فعاليتها في الرقابة، نظرا للعوائق التي تشوب استخدامها، والتي يختلف تأثيرها باختلاف حجم القوى البيعية التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية، واتساع السوق الذي تنشط فيه، ومن هذه العوائق نجد:

- صعوبة الرقابة واستغراقها لفترة طويلة، حيث تزداد صعوبةً مع زيادة حجم القوى البيعية؛
- اختلاف المعلومات التي يوردها رجال البيع في التقارير، ومن ذلك إهمال البعض منهم لمعطيات قد يركز البعض الأخر عليها في محتوى التقرير؛
- صعوبة التأكد من صحة بعض المعطيات التي يوردها أفراد القوى البيعية في تقاريرهم خاصة تلك المتعلقة بالجانب النوعي (زيارة الزبائن الحاليين، الاتصال بالزبائن المرتقبين...)؛
- تأخر وصول التقارير البيعية إلى المؤسسة أو عدم وصولها في وقت واحد مما يُصعِّب على المؤسسة ممارسة الرقابة على أفراد قواها البيعية نظرا لاختلاف وتداخل المعطيات حسب الفترات الزمنية.

ويتطلب تفادي تأثير هذه العوائق على فعالية أسلوب التقارير البيعية في ممارسة الرقابة على القوى البيعية الاستناد إلى منهجية معينة في إعدادها، ومن ذلك تحديد نطاقها من خلال مجموعة من الإجراءات، أهمها:

- الاعتماد على الهيكل التنظيمي للقوى البيعية في إعداد وإرسال التقارير، حيث يُقدّم رجال البيع تقاريرهم إلى مسؤول المنطقة البيعية، الذي يقوم بدوره بإعداد تقرير شامل بناءً على المعلومات الواردة فيها يوجهه إلى مسؤول المبيعات في المؤسسة أو المسؤول الأعلى منه درجة مباشرة؛
- تحديد فترة معينة للتقرير، ومدة محددة لإرساله إلى المسؤول المباشر، كأن يتم مثلا إعداد هذه التقارير أسبوعيا ليقوم رجل البيع بإرساله في أول أيام الأسبوع الموالي إلى مسؤول المنطقة البيعية، الذي يقوم بدوره بإرسال التقرير الشامل خلال فترة لا تتجاوز يومين من الأسبوع الموالي إلى مسؤول المبيعات بالمؤسسة، وعلى العموم تتحدد فترة التقرير وفقا لمتغيراتٍ متعلقة بنشاط المؤسسة ومحيطها، أما المدة المحدّدة لإرسال التقارير فيمكن تحديدها بناءً على فترة التقرير؛
- وضع نموذج معين للتقرير البيعي، يتضمن كل المعطيات التي تتطلبها عملية الرقابة في شكل احتمالات، ليقتصر دور رجل البيع على وضع إشارة أو رقم في الخانة المناسبة مع ترك مجال

محدّد للتبرير، ونفس الشيء بالنسبة لمسؤولي المناطق البيعية، وذلك ما يسهل على المؤسسة عملية الرقابة و يوفر الجهد والوقت لأفراد القوى البيعية؛

- تفويض بعض صلاحيات التَحقُّق من صِدق المعطيات التي يحتويها التقرير البيعي لمسؤولي المناطق البيعية، مع تحديد الطرق التي ستستخدم في ذلك، كالاتصال بعينة من الزبائن بغرض التأكد من صحة عدد الزيارات، أو مراقبة عداد السيارة للتأكد من تغطية الزيارات لكل القطاع البيعي.

وتتم الرقابة باستخدام التقارير الدورية لرجال البيع من خلال مقارنة مختلف انجازات كل رجل بيع مع المعايير المحدّدة من قِبل إدارة المؤسسة، كما يمكن ذلك بمقارنة انجازاته مع الانجازات التي حققها خلال فترات ماضية مع مراعاة مستجدات المحيط من الظروف، إضافة إلى ذلك يتيح هذا الأسلوب من الرقابة مقارنة الانجازات المحققة لمختلف رجال البيع أو الفِرق البيعية فيما بينها.

ويعتقد الباحث أنّ التقارير البيعية يمكن أن تكون أداة فعالة للرقابة أداء القوى البيعية، وعلى سلوكياتها، هذه الأخيرة التي يمكن قياسها وتقييمها من خلال؛ مدى إلتزام أفراد القوى البيعية بمواعيد إرسال التقارير، ما قد يَرِد في هذه التقارير من تصرفات ايجابية اتجاه باقي أفراد الفريق كتقديم مساعدات أو تموينهم بمنتجات المؤسسة بشكل احتياطي، أو ما قد يَرِد فيها من تظلُّمات اتجاه تصرفات سيئة مارسها أفراد من الفريق البيعي.

المطلب الثالث: الرقابة من خلال القائمة التقديرية.

القائمة التقديرية عبارة عن نموذج في شكل جدول يتضمن تقديرات لمختلف الخصائص الشخصية والمؤهلات العلمية والعملية لأفراد القوى البيعية. تُستخدم بالدرجة الأولى لممارسة الرقابة على الجهود المبذولة من قِبل رجال البيع للتحسين والتطوير، ومدى جاهزيتهم وصلاحيتهم لممارسة الوظائف البيعية بمميزاتها الحالية.

وتهدف عملية الرقابة على القوى البيعية باستخدام القائمة التقديرية إلى:

- تقدير مختلف الصفات الشخصية والمؤهلات العلمية والعملية التي يكتسبها أفراد القوى البيعية خلال الفترة الرقابية، وقياس مدى تَطوُّرها عن الفترات السابقة؛
- تقييم الجهود التي يبذلها أفراد القوى البيعية لتطوير ذاتهم، معارفهم، ومهاراتهم البيعية، إضافة إلى تقييم مدى نجاح المؤسسة في المراحل السابقة من عملية تسيير القوى البيعية، خاصة مرحلة الاختيار، ومرحلة التدريب؛

- تحديد مختلف النقائص التي تشوب الجانب الشخصي والمعرفي لأفراد القوى البيعية بغرض معالجتها مستقبلا من خلال عمليات التدريب أو تفاديها خلال عمليات الاختيار.

بيد أنّ ضمان فعالية هذا الأسلوب في بلوغ مخرجات رقابية تعكس الصورة الحقيقة لمعطيات أفراد القوى البيعية يتطلب الاعتماد على مُقيّمين ذوي كفاءات عالية في المجال مع التزامهم بالحيادية والموضوعية.

ذلك أنّ، القائمة التقديرية تعمل على تقديم الوصف الدقيق لمختلف الخصائص الفردية التي يحملها كل رجل بيع، فبالرغم من فعالية هذه الطريقة في تقييم القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية لأفراد القوى البيعية، إلا أنها قد تؤدي إلى استيائهم نظرا لتعرّضِها إلى المعلومات الشخصية الدقيقة والتفصيلية لهم، مما يستلزم استغلال المؤسسة للفرص الملائمة للحصول على هذه المعلومات كظروف التكوين والتدريب مثلا، أو من خلال المسابقات الترفيهية الهادفة إلى كشف القدرات.[1] ويمكن تلخيص قائمة العناصر الخاضعة للرقابة من خلال القائمة التقديرية في الجدول التالي:

[1] : A. Zeyl, A. Dayan, OP.cit, P.395.

جدول رقم(5-4): نموذج القائمة التقديرية.

- الفترة الماضية:........ - أنجز التقرير من طرف:............				- الفترة الحالية:........... - أنجز التقرير من طرف:...............			
	ميزان العوامل	ضعيف	متوسط	مرضي	جد مرضي	الانحراف بالنسبة للفترة الأخيرة	لا يمكن الحكم
الخصائص الشخصية: • التقديم • الصحة والمقاومة • العادات • الحِكمة • التخيّل • درجة الاستقلالية • التعبير الشفهي • الحماس • الحذر • الفعالية • الوفاء • مراقبة النفس • الثقة في النفس • التحديد • القدرة على الإقناع • التعامل مع باقي الفريق • القدرة على التكيف... **المؤهلات العملية:** • معرفة المنافسة • معرفة منتجات المؤسسة • مسك الملفات • تحضير الأعمال • الاتصال مع الزبائن • معرفة مشاكل الزبائن • محفظة الأعمال • استخدام وسائل البيع • المجهود في التنقيب • تحديد الزبائن الكامنين • المشاركة في الاجتماعات • تحضير التقارير • النتائج بالنسبة للأهداف...							
ميزان العوامل مرتبط بنوع المؤسسة وطبيعة المهام المطلوبة							

Source: A. Zeyl, A. Dayan, OP.cit, P.396.

تتم عملية الرقابة اعتماداً على أسلوب القائمة التقديرية من خلال مقارنة التقديرات الفعلية مع المتوقعة منها خلال كل فترة رقابية، أو من خلال مقارنة التقديرات المتعلقة بفترة رقابية معينة مع تقديرات الفترة السابقة لها، كما يمكن كذلك أن تتم من خلال المقارنة بين مختلف أفراد القوى البيعية خلال نفس الفترة الرقابية.

ويعتقد الباحث أنّ أسلوب القائمة التقديرية يمكن أن يلعب دورا فعالا في تقييم جهود أفراد القوى البيعية، خاصة إذا ما قامت المؤسسة بتوفير متطلبات الدِقّة والحياد في استخدام هذه الأداة للرقابة، والتي منها إسناد مهمة التقييم لخبراء في مجال المواصفات الشخصية.

المطلب الرابع: الرقابة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بأنها:[1]

- ترجمة النوايا والميولات وإستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء؛
- منهجية للرقابة الإستراتيجية تَستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع إدارات المنظمة. كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعة، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية.
- تبحث عن:

1. التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والمدى الطويل؛
2. نشر الإستراتيجية على كافة الخطوط من أعلى إلى أسفل؛
3. التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والنمو؛
4. ترجمة الإستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين؛
5. التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة والموجودة في المقدمة أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء والمؤشرات العملية التابعة الموجودة في المؤخرة أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة.

---

[1]: أنظر: يحياوي نعيمة: أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق – دراسة حالة قطاع الحليب، أطروحة دكتوراه العلوم، غير منشورة، جامعة باتنة، 2009/2008، ص-ص. 195- 200، (بتصرف).

- تقدم في شكل بطاقة إستراتيجية تبين بوضوح لكل المستويات المؤشرات الهامة التي يمكن قياسها والتي تعكس الأهداف والإستراتيجية للمؤسسة؛
- تتكون من أربعة محاور هي:

1. **المحور المالي**: يأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع النشاطات أو الإستراتيجية (مثل رقم الأعمال، معدل النمو، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، القيمة المضافة الاقتصادية، المردودية، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا؛
2. **محور الزبائن**: يتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن، ومعدل الوفاء لديهم؛
3. **محور العمليات الداخلية**: تنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع هي: فرع الإبداع يهتم بخلق منتجات وعمليات تتناسب واحتياجات الزبائن، فرع العمليات يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن وتحسين الجودة، وفرع ما بعد البيع يكرس لتوفير الخدمات والمساعدات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم؛
4. **محور التعلم والنمو**: يأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حضيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة، معدل الأجور المحتوية للمكافآت (سواء فردية أو جماعية) .

يمكن للمؤسسات الاقتصادية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ممارسة رقابة شاملة على قواها البيعية، وذلك من خلال العمل على بناء نموذج مستخرج من مختلف المحاور التي تتضمنها هذه البطاقة لقياس وتقييم مدى مساهمة أفراد قواها البيعية في تحقيق الأهداف المتعلقة بهذه المحاور.

ويقترح الباحث أن يأخذ النموذج، الذي يحافظ على الرُؤية الإستراتيجية للمؤسسة من خلال ترجمتها في شكل أهداف محدَّدة، مؤشرات، معايير مستهدَفة، ومبادرات للتحسين من جهة، وتسهيل ممارسة رقابة شاملة على القوى البيعية من جهة أخرى، الشكل التالي.

جدول رقم: (5-5): نموذج مستخرج من بطاقة الأداء المتوازن للرقابة على القوى البيعية.

المؤسسة:...

رجل البيع: الاسم واللقب - الفريق - القطاع - المنطقة		***الفترة:*** (شهر، ثلاثي، سداسي) - السنة		
الأهداف	**المؤشرات**	**المعايير المستهدفة**	**القيم الفعلية**	**المبادرة**
الأهداف المالية	رقم الأعمال	مثلا: تحقيق 10000.00دج خلال الفترة		ملائمة/غ ملائمة
	تكاليف البيع والتوزيع	مثلا: عدم تجاوز 5000.00دج خلال الفترة		ملائمة/غ ملائمة
	معدل دوران المنتجات	مثلا: منتج أ 10%، منتج ب 20%		ملائمة/غ ملائمة
الأهداف المتعلقة بالزبائن	رضا الزبائن	مثلا: تخفيض معدل الشكاوي بـ 10%		ملائمة/غ ملائمة
	معدل نمو الزبائن	مثلا: تحقيق نمو في عدد الزبائن بـ 10%		ملائمة/غ ملائمة
	عدد الزيارات للزبائن	مثلا: زيادة معدل الزيارات للزبائن بـ 10%		ملائمة/غ ملائمة
الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية	الابتكار والإبداع	مثلا: رفع معدل نجاح المفاوضات بـ10%		ملائمة/غ ملائمة
	الجودة والنوعية	مثلا: تخفيض نسبة المردودات بـ10%		ملائمة/غ ملائمة
	الكفاءة والفعالية	مثلا: تخفيض مدة التسليم بـ10%		ملائمة/غ ملائمة
الأهداف المتعلقة بالتعلم والنمو	الموصفات الشخصية	مثلا: رفع عدد الزبائن الأصدقاء بـ 10%		ملائمة/غ ملائمة
	المواصفات السلوكية	مثلا: تخفيض معدل النزاع مع أفراد الفريق بـ 10%		ملائمة/غ ملائمة
	مواصفات أداء المهام	مثلا: تخفيض معدل فشل الصفقات التجارية بـ 10%		ملائمة/غ ملائمة

المصدر: إعداد الباحث.

تتم الرقابة من خلال النموذج المستخرج من بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة عبر المقارنة بين المعايير المستهدفة، والمستويات الفعلية التي حققها رجال البيع من مختلف المؤشرات، ليتم الحكم على مبادرة أو إسهام كل رجل بيع في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

ويعتقد الباحث أنّ استخدام هذا الأسلوب في الرقابة على القوى البيعية يتيح للمؤسسة قياس وتقييم كل الجوانب المتعلقة بأداء، سلوك، وجهود أفرادها.

المبحث الرابع: استعراض عملية الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بعد أن تطرقنا فيما سبق من الفصل إلى أهم الجوانب النظرية لعملية الرقابة على القوى البيعية، سنحاول فيما يلي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على واقع العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة، وذلك بغية الوقوف على مدى اهتمام هذه الأخيرة بتفعيل عملية الرقابة على قواها البيعية.

المطلب الأول: دراسة تحليلية لواقع عملية الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سوف يتم خلال هذا المطلب، اعتماداً على المعطيات الميدانية المجمّعة بواسطة 366 استبيان مُعتمد في هذا المحور من الدراسة، وصف وتحليل واقع عملية الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من حيث؛ تحديد أصناف القوى البيعية الخاضعة للرقابة، فترات تنفيذ الرقابة، والعناصر الخاضعة لها.

أولا: أصناف القوى البيعية الخاضعة للرقابة.

أسفرت عملية تجميع المعطيات الميدانية حول أصناف القوى البيعية التي تخضع للرقابة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، على المعطيات المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم:(6-5) : أصناف القوى البيعية الخاضعة للرقابة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

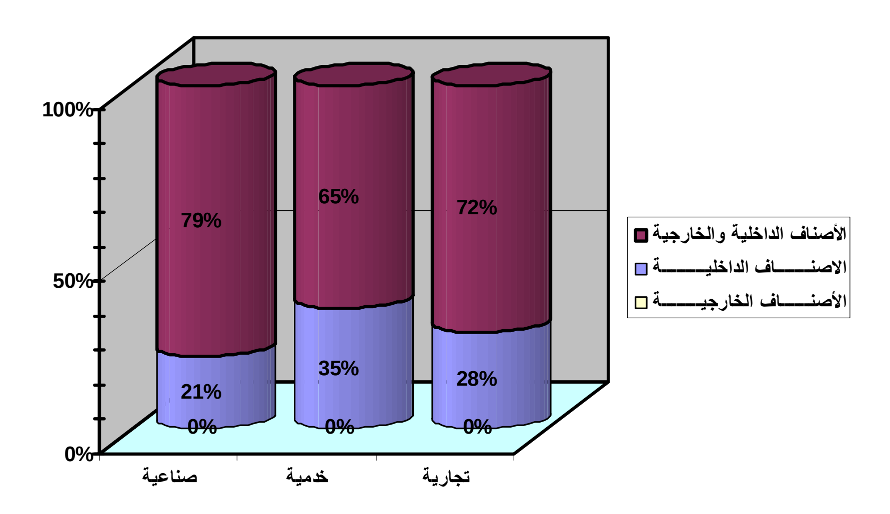
أصناف القوى البيعية الخاضعة للرقابة	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
القوى البيعية الداخلية	56	44	08	108	29.51%
القوى البيعية الخارجية	00	00	00	00	00.00%
القوى البيعية الداخلية والخارجية	145	82	31	258	70.49%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبيّن من الجدول رقم: (6-5) أنّ 70.49% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة تمارس الرقابة على كل أصناف قواها البيعية الداخلية والخارجية، في حين أنّ 29.51% الباقية من هذه المؤسسات لا تمارس الرقابة إلا على أصناف قواها البيعية الداخلية، والشكل البياني التالي يوضح هذه المعطيات وفقا لطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.



شكل رقم:(1-5): رسم بياني يمثل أصناف القوى البيعية الخاضعة للرقابة.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (1-5) أنّ:

- بالنسبة للمؤسسات التجارية التي تشكل 54.92% من مجموع المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة نلاحظ أنّ، ما يقارب 72% منها تمارس الرقابة على كل أصناف قواها البيعية الداخلية والخارجية، في حين أنّ 28% الباقية منها تمارس الرقابة فقط على أصناف قواها البيعية الداخلية؛
- بالنسبة للمؤسسات الخدمية التي تشكل 34.43% من المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة نجد أنّ، ما يقارب 65% منها تمارس الرقابة على كل أصناف القوى البيعية، في حين أنّ 35% الباقية منها تمارس الرقابة فقط على أصناف القوى البيعية الداخلية؛
- بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تشكل 10.65% من المؤسسات الاقتصادية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة نلاحظ أنّ، ما يقارب 79% منها تمارس الرقابة على كل أصناف قواها البيعية، في حين أنّ 21% الباقية منها لا تمارس الرقابة إلا على أصناف قواها البيعية الداخلية.

مما سبق من قراءةٍ للنتائج المتعلقة بأصناف القوى البيعية الخاضعة للرقابة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نستخلص أنّ:

- لا توجد فروق بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها، فيما يتعلق بإخضاع مختلف أصناف القوى البيعية للرقابة، إذ نجد أنّ أغلب هذه المؤسسات تمارس الرقابة على كل أصناف قواها البيعية الداخلية والخارجية؛
- القوى البيعية الداخلية باختلاف أصنافها تخضع للرقابة في كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بيد أنّ القوى البيعية الخارجية لا تخضع للرقابة في كل هذه المؤسسات؛
- فيما يتعلق بالرقابة على القوى البيعية الخارجية، فقد وَرد من لدى بعض المؤسسات في المساحة المخصّصة للملاحظات والاقتراحات المُدرجة في أداة الدراسة أنّ هذه الرقابة تتم:

أ. بالاعتماد على مفتشين تابعين للمؤسسة؛

ب. للتأكد من عدم إدراج المنتجات المُقلّدة ضمن تشكيلة منتجات المؤسسة؛

ت. للتأكد من سلامة تخزين منتجات المؤسسة، وذلك لضمان الحفاظ على جودتها، شكلها، وصلاحية استعمالها.

ثانيا: توقيت تنفيذ الرقابة على القوى البيعية.

يبين الجدول أدناه المعطيات الميدانية المجمعة حول توقيت تنفيذ الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم:(5-7) : توقيت تنفيذ الرقابة على القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

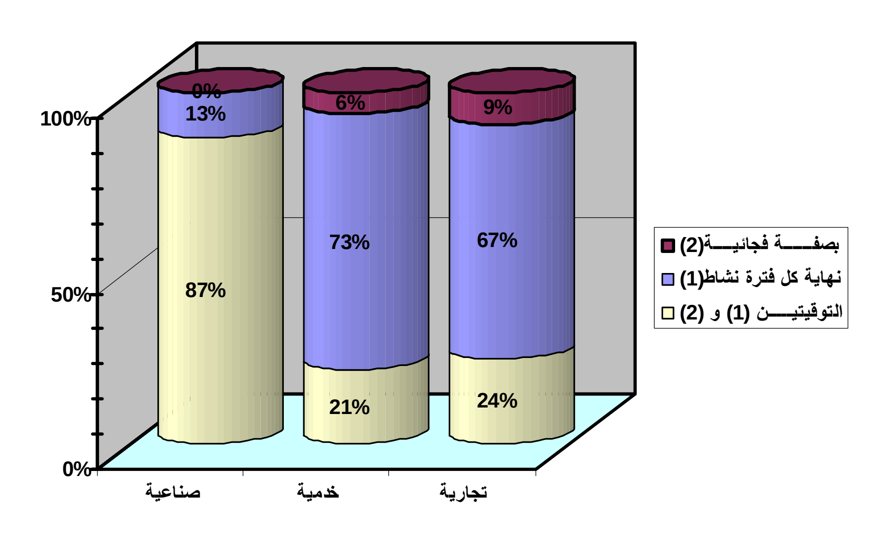
توقيت تنفيذ الرقابة على القوى البيعية	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
نهاية كل فترة نشاط	134	92	05	231	63.12%
بشكل مستمر	00	00	00	00	00.00%
بصفة فجائية	18	07	00	25	06.83%
نهاية كل فترة نشاط+ بصفة فجائية	49	27	34	110	30.05%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبين من الجدول رقم: (5-7) أنّ 63.12% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة تقوم بالرقابة على قواها البيعية نهاية كل فترة نشاط. أما 30.05% الباقية منها فهي تقوم بالرقابة

على قواها البيعية نهاية كل فترة نشاط إضافة إلى الرقابة بشكل فجائي، في حين أنّ 06.83% الباقية من هذه المؤسسات تمارس الرقابة على قواها البيعية بشكل فجائي فقط، والشكل البياني التالي يوضح هذه المعطيات وفقا لطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.


شكل رقم:(5-2): رسم بياني يمثل توقيت تنفيذ الرقابة على القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (5-2) أنّ:

- ما يقارب 67% من المؤسسات التجارية تقوم بالرقابة على قواها البيعية نهاية كل فترة نشاط، في حين أن 09% فقط منها تقوم بالرقابة على قواها البيعية بصفة فجائية، أما 24% الباقية منها فهي تراقب قواها البيعية إضافة إلى نهاية كل فترة نشاط بصفة فجائية؛
- ما يقارب 73% من المؤسسات الخدمية تقوم بالرقابة على قواها البيعية نهاية كل فترة نشاط، في حين أن 06% فقط منها تقوم بالرقابة على قواها البيعية بصفة فجائية، أما 21% الباقية منها فهي تراقب قواها البيعية إضافة إلى نهاية كل فترة نشاط بصفة فجائية؛
- أغلب المؤسسات الصناعية، أي ما يقارب 87% منها تقوم بالرقابة على قواها البيعية نهاية كل فترة نشاط وبصفة فجائية، أما 13% الباقية منها فهي تراقب قواها البيعية نهاية كل فترة نشاط.

مما سبق من قراءةٍ للنتائج المتعلقة بتوقيت تنفيذ الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نستخلص أنّ:

- توجد فروق بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها، فيما يتعلق بتوقيت ممارسة الرقابة على قواها البيعية، إذ نجد أنّ أغلب المؤسسات التجارية والخدمية تمارس الرقابة على قواها البيعية نهاية كل فترة نشاط، بيد أنّ أغلب المؤسسات الصناعية تمارس نوعين من الرقابة على قواها البيعية من حيث معيار الزمن، النوع الأول يتم نهاية كل فترة نشاط، أما النوع الثاني فيتم بصفة فجائية؛
- تتميز الرقابة نهاية كل فترة، بمعرفة توقيت إجرائها مسبقا، مما يتيح للقوى البيعية فرصة التحضير والاستعداد لتبرير مختلف التصرفات التي حدثت خلال الفترة. وللذكر، هذه الرقابة لا تعني الرقابة نهاية دورة النشاط والتي غالبا ما تكون سنة فقط، بل قد تتم خلال فترات محدّدة من دورة النشاط، مثلا كل أسبوع، شهر، ثلاثي...الخ، ولعل هذا النوع من الرقابة يُستخدم بغرض التأكد من الأداء المصرح به من قِبل رجال البيع، خاصة فيما يتعلق بحجم المبيعات، عدد الزيارات للزبائن، خدمات ما بعد البيع...الخ؛
- تتم الرقابة الفجائية دون إعلام رجال البيع مسبقا بقرار إجرائها، وذلك ما يسمح للمؤسسة بالوقوف على بعض الحقائق التي يمارسها أفراد القوى البيعية في حياتهم اليومية. ولعل هذه الرقابة تفيد أكثر في الاطلاع على محل نشاط رجل البيع، إذ من الممكن عدم تواجده بالمَقر أثناء إجراء الرقابة، كما أنها قد تُستخدم بغرض التأكد من سلوك رجال البيع اتجاه المؤسسة ومنتجاتها خاصة فيما يتعلق بشروط التخزين والغش في منتجات المؤسسة (كإخفاء بعض ملحقات المنتَج لبيعها بشكل مستقل، دمج بعض العينات المُقلّدة ضمن تشكيلة منتجات المؤسسة) من جهة، واتجاه زبائنها خاصة فيما يتعلق بمدة الانتظار وخدمات ما بعد البيع من جهة أخرى؛

ثالثا: عناصر الرقابة على القوى البيعية.

أسفرت عملية تجميع المعطيات الميدانية حول عناصر الرقابة التي تخضع لها القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، على المعطيات المبينة في الجدول التالي:

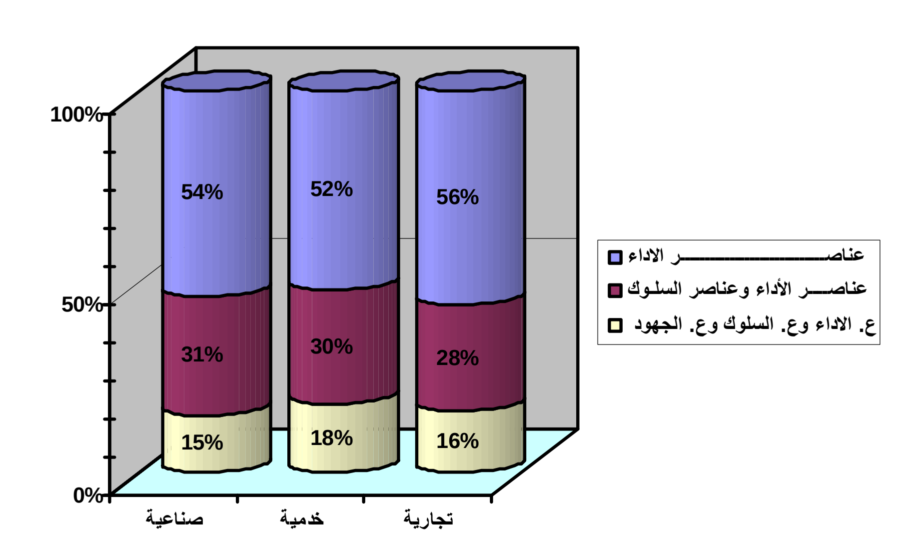
جدول رقم:(5-8) : عناصر الرقابة على القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

عناصر الرقابة على القوى البيعية	طبيعة وعدد المؤسسات			المجموع	النسبة
	تجارية	خدمية	صناعية		
عناصر الأداء	113	65	21	199	54.37%
عناصر الأداء و عناصر السلوك	56	38	12	106	28.96%
ع الأداء و ع السلوك وع الجهود	32	23	06	61	16.67%
باقي التوليفات من العناصر	00	00	00	00	00.00%
المجموع	201	126	39	366	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة الاستبيان.

يتبيّن من الجدول رقم: (5-8) أنّ 54.37% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعتمدة في هذا المحور من الدراسة تقوم بالرقابة فقط على أداء قواها البيعية، أما 28.96% منها فهي تقوم بالرقابة على أداء وسلوك قواها البيعية، في حين أنّ 16.67% الباقية من هذه المؤسسات تمارس الرقابة على أداء، سلوك، وجهود قواها، والشكل البياني التالي يوضح هذه المعطيات وفقا لطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

شكل رقم:(5-3): رسم بياني يمثل عناصر الرقابة على القوى البيعية.



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل رقم: (5-3) أنّ:

- ما يقارب 56% من المؤسسات التجارية تقوم بالرقابة فقط على أداء قواها البيعية، في حين أنّ 28% منها تقوم بالرقابة على أداء وسلوك قواها البيعية، أما 16% الباقية منها فهي تراقب قواها البيعية من حيث أدائها، سلوكها، وجهودها؛
- ما يقارب 52% من المؤسسات الخدمية تقوم بالرقابة فقط على أداء قواها البيعية، في حين أنّ 30% منها تقوم بالرقابة على أداء وسلوك قواها البيعية، أما 18% الباقية منها فهي تراقب قواها البيعية من حيث أدائها، سلوكها، وجهودها؛
- ما يقارب 54% من المؤسسات الصناعية تقوم بالرقابة فقط على أداء قواها البيعية، في حين أن 31% منها تقوم بالرقابة على أداء وسلوك قواها البيعية، أما 15% الباقية منها فهي تراقب قواها البيعية من حيث أدائها، سلوكها، وجهودها.

مما سبق من قراءةٍ للنتائج المتعلقة بالعناصر الخاضعة للرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نستخلص أنّ:

- لا توجد فروق بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لطبيعتها، فيما يتعلق بالعناصر الخاضعة للرقابة على قواها البيعية، إذ نلاحظ أن كل هذه المؤسسات تمارس الرقابة فقط على عناصر أداء قواها البيعية؛
- هناك فئة قليلة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف طبيعتها، تمارس الرقابة على كل العناصر المتعلقة بقواها البيعية، إذ لم تتجاوز نسبة المؤسسات التي تُخضِع عناصر الأداء، السلوك، والجهود 17%؛
- لعل هذا التوجه للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلق بعناصر الرقابة على القوى البيعية، والذي يتضمن أنّ كل المؤسسات الخاضعة للدراسة تعمل على إخضاع عناصر أداء القوى البيعية للرقابة، كان نتيجة لاهتمامها بمستوى تحقيق النتائج والمهام الكمية التي تسندها لرجال البيع بدرجة أكبر من عناصر السلوك والجهود. ويعتقد الباحث أنّ هذا التوجه قد يؤثر على توازن الأداء لدى القوى البيعية، إذ أنه يدفع بأفرادها إلى الاهتمام بالأهداف الكمية بدرجة أكبر من الاهتمام بالأهداف النوعية، ذلك ما يؤثر على علاقة المؤسسة بزبائنها وسمعتها في السوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يؤدي هذا النهج من الرقابة الذي تتخذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى وقوع أفراد قواها البيعية في الإحباط نتيجة عدم بلوغهم

لتحقيق الأهداف المسندة إليهم بالرغم من الجهود التي بذلوها، وذلك نظرا لمتغيرات خارج نطاق سيطرتهم.

خلاصة ما سبق من تحليلٍ لواقع عملية الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أنّ كل المؤسسات الخاضعة للدراسة تمارس الرقابة على قواها البيعية، حيث تتميز هذه الرقابة بما يلي:

- أغلب هذه المؤسسات تُخضع كل أصناف قواها البيعية (الداخلية والخارجية) للرقابة؛
- تمارس أغلب المؤسسات التجارية والخدمية هذه الرقابة فقط نهاية كل فترة من دورة النشاط، أما أغلب المؤسسات الصناعية فهي تمارس نوعين من الرقابة؛ نهاية كل فترة من دورة النشاط، وبصفة فجائية؛
- كل هذه المؤسسات تعمل على إخضاع عناصر أداء القوى البيعية لعملية الرقابة، وفي المقابل ما يقارب 17 % فقط منها تعمل على ممارسة رقابة شاملة لأداء، سلوك، وجهود قواها البيعية.

المطلب الثاني: الاختبار الإحصائي لاستبيان الرقابة على القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بغرض التأكد من مدى صلاحية المحور الخامس من الاستبيان الذي يُعنى بالوقوف على عملية الرقابة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وزيادة الموثوقية في صدق، وثبات الفقرات المُعبّرة عنه، تم إخضاع المعطيات الميدانية المجمعة بواسطة 366 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة، للاختبار الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد كانت نتائج هذه الاختبارات على النحو التالي:

أولا: اختبار الصدق.

تم اختبار مدى صدق المحور الخامس من أداة الدراسة من خلال؛ اختبار صدق المحتوى، واختبار صدق التكوين الفرضي.

أ. **صدق المحتوى:** لقد تم اختبار صدق المحتوى باستخدام اختبار t للعينة المفردة، حيث كانت النتائج وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم:(5-9): اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الخامس.

فقرات المحور الخامس	قيمة اختبار t	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	فرق المتوسطات	حدود فترة ثقة الاختبار عند مستوى ثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
A1	73.563	365	0.000	1.98087	1.9279	2.0338
A2	55.512	365	0.000	3.21038	3.0967	3.3241
A3	59.242	365	0.000	2.25956	2.1846	2.3346
A4	49.266	365	0.000	2.82787	2.7150	2.9407
A5	45.036	365	0.000	2.19672	2.1008	2.2926
A6	47.721	365	0.000	2.89617	2.7768	3.0155
A7	45.645	365	0.000	2.16120	2.0681	2.2543
A8	41.507	365	0.000	2.12295	2.0224	2.2235
A9	43.830	365	0.000	2.50820	2.3957	2.6207
A10	63.642	365	0.000	2.16667	2.0997	2.2336
A11	57.033	365	0.000	2.28962	2.2107	2.3686
A12	44.683	365	0.000	1.97814	1.8911	2.0652
إجمالي المحور(T)	101.468	365	0.000	2.38320	2.3370	2.4294

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم: (5-9) يتبيّن أنّ اختبار t للعينة المفردة حول صدق محتوى المحور الخامس من الاستبيان الذي يُعنى بدراسة عملية الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أفرز عن النتائج التالية:

- قيمة الاختبار t لفقرات المحور الخامس، والتي تتراوح بين (41.50) و (73.56)، في حين أن قيمة الاختبار الإجمالية للمحور المذكور فهي تساوي (101.46)؛
- درجة الحرية للاختبار، والتي تساوي 365 =n-1 حيث n هي حجم العينة المعتمدة في المحور الخامس؛
- مستوى الدلالة المحسوب، وهو مساو لـ (0.00) لكل فقرات المحور الخامس، وكذا لإجمالي المحور ذاته؛
- الفرق بين متوسط العينة والفقرة المفحوصة، والذي يتراوح بين (1.97) و (3.21) لفقرات المحور الخامس، ويساوي (2.38) لإجمالي المحور المذكور؛

- حدود فترة ثقة الاختبار لكل فقرة من فقرات المحور الخامس، والتي تتراوح بين (1.89) و (3.09) في الحد الأدنى، و بين (2.03) و (3.32) في الحد الأقصى، أما بالنسبة لإجمالي المحور المذكور فقد سجل الاختبار (2.33) في الحد الأدنى و(2.42) في الحد الأقصى.

ومن الجدول يتضح كذلك أنّ مستوى الدلالة المحسوب لجميع فقرات المحور الخامس من الاستبيان المتعلق بدراسة الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مساوية لـ (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به في الدراسة (Sig=0.05)، وذلك ما يعتبر إثباتا لصدق محتوى المحور، ولتعزيز هذا الإثبات يمكن مقارنة فرق المتوسطين لإجمالي المحور والذي يساوي (2.38) مع متوسط فترة ثقة الاختبار له والذي يساوي (2.429+2.337)÷2 = 2.38.

ب.**صدق التكوين الفرضي:** تم اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات هذا المحور من الاستبيان باستخدام معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

جدول رقم:(5-10): اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات المحور الخامس.

فقرات المحور الخامس	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	المحور(T)
قيمة معامل الارتباط	.495**	.309**	.356**	.472**	.647**	.510**	.709**	.441**	.538**	.412**	.530**	.570**	1
مستوى الدلالة المحسوب	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	[redacted]
حجم العينة	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم: (5-10) إلى أنّ هناك علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس وإجمالي المحور ذاته، وذلك ما تُظهره إشارة: **XX في كل خانات سطر الجدول الخاص بقيّم معامل الارتباط لبيرسون، حيث تعني هذه الإشارة أن هناك علاقات ارتباط طردية (لوجود إشارة موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) أقل من مستوى المعنوية الإحصائي (0.05).

أما عن شدة الارتباط فقد كانت متوسطة بين أغلب الفقرات وإجمالي المحور الخامس حيث بلغت إلى أقصاها بين الفقرة (A7) وإجمالي المحور، أين بلغت (0.70)، في حين أن المقياس سجل أدنى شدة للارتباط بين الفقرة (A2) مع إجمالي المحور والتي كانت ضعيفة حيث بلغت (0.30).

وبما أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) المعمول به، بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس وإجمالي المحور ذاته، فإنه يمكن الحكم بأن المحور الخامس من الاستبيان المتعلق بدراسة الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.

ثانيا: اختبار الثبات.

قام الباحث باختبار مدى ثبات المحور الخامس من أداة الدراسة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، وكانت النتائج وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم:(5-11): اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الخامس.

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.710	12

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم: (5-11) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 71.0% وهي تقع في المجال بين 70% و 80%، مما يدل على أنّ ثبات الفقرات المدرجة في المحور الخامس من الاستبيان "جيد"، وهي لا تتأثر بأخطاء الصدفة التي قد تحدث، كما أنّ هذه النتيجة قد تحققت دون حذف أي فقرة من الفقرات المشكلة للمحور المذكور وذلك ما يبينه العدد 12 في الجدول أعلاه (رقم:5-11)، والذي يُمثّل عدد الفقرات المُدرجة في هذا المحور.

وخلاصة لما سبق، أنّ نتائج الاختبارات الإحصائية التي خضع لها المحور الخامس من الاستبيان تبين صلاحيته للاستخدام في الدراسة سواء من جانب الصدق أو الثبات.

المطلب الثالث: تحليل نتائج استبيان الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يحتوى المحور الخامس من الاستبيان المتعلق بدراسة عملية الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدوره على اثنتي عشرة فقرة، خُصّصت أربعة فقرات منها لدراسة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتفعيل عملية الرقابة على قواها البيعية وذلك من خلال تنويع عناصر ومعايير الرقابة والسهر على معالجة المعوقات التي قد تُنقِص من فعالية الرقابة، و نفس العدد من الفقرات لمعرفة مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على أسلوب الموازنات التقديرية لممارسة الرقابة على نشاط قواها البيعية، وأربعة أخرى للوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتنويع أدوات الرقابة على قواها البيعية بغرض بلوغ القياس والتقييم الدقيق لمختلف المتغيرات المتعلقة بأداء، سلوك، وجهود رجال البيع.

وقد استخدم الباحث في تحليل المعلومات المجمعة ميدانيا بواسطة 366 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي، حيث كانت النتائج وفقا لما يلي.

أولا: الاهتمام بتفعيل عملية الرقابة على القوى البيعية.

بهدف الوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتفعيل عملية الرقابة على قواها البيعية، أدرج الباحث أربعة فقرات أساسية ضمن المحور الخامس من الاستبيان، خُصّصت الفقرة الأولى (A1) للاطلاع على الغرض من الاهتمام الذي تحضى به الرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة فيما يتعلق بتقييم ومتابعة أداء، سلوك الأداء، وجهود رجال البيع، أما الفقرة الثانية (A2) فقد أدرجها الباحث بغرض الوقوف على مساعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحديد وإخضاع أغلب العناصر المتعلقة بالقوى البيعية ونشاطها للرقابة، وذلك بغية بلوغ رقابة شاملة تعكس الصورة الحقيقية لنتائج وجهود القوى البيعية، في حين أنّ الفقرة الثالثة (A3) فقد كان الغرض من إدراجها هو الوقوف على مدى تنوع المعايير التي تضعها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعملية الرقابة على قواها البيعية، والتي لابد أن تُعَبّر عن ترجمة دقيقة لمختلف الأهداف والسلوكيات التي تصبوا المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لِأَنْ تُحقّقها قواها البيعية، أما الفقرة الأخيرة (A4) فقد كان الهدف من إدراجها هو معرفة مدى الجهود التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعالجة مختلف العوائق التي قد تؤثر في عملية الرقابة على قواها البيعية وتحد من فعاليتها، وقد كانت النتائج المحصلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (5-12): نتائج مقياس ليكارت حول الاهتمام بتفعيل عملية الرقابة على القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A1	تهتم المؤ. الاقت الجزا. بعملية الرقابة على قواها البيعية نظرا لدورها في متابعة وتقييم أدائها وسلوكها	1.9809	0.51516	غ موافق
A2	تعمل المؤ. الاقت الجزا. على التحديد الدقيق لمختلف عناصر الرقابة التي تخضع إليها القوى البيعية	3.2104	1.10640	محايد
A3	تعمل المؤ. الاقت الجزا. على ترجمة كل أهداف الرقابة على قواها البيعية في شكل معايير متنوعة ودقيقة	2.2596	0.72969	غ موافق
A4	تسعى المؤ. الاقت الجزا. إلى معالجة جل العوائق التي من شأنها التأثير في عملية الرقابة على القوى البيعية	2.8279	1.09814	محايد
T1	تعمل المؤ. الاق الجزا. على بناء نظام رقابي فعال يشتمل على كل جوانب أداء وسلوك وجهود قواها البيعية	2.5697	0.47607	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتبين من خلال الجدول أعلاه (رقم: 5-12) أنّ الجزء الأول من المحور الخامس (T1) المتعلق بالوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتفعيل عملية الرقابة لتشمل كل جوانب أداء، سلوك، وجهود قواها البيعية، يقع في مجال عدم الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.56) وانحراف معياري صغير بلغ (0.47).

والملاحظ أنّ هذه النتيجة لم تتأتى من ردود أغلب المستجوَبين حول كل الفقرات، فقد كان اتجاه الإجابات على الفقرتين الأولى (A1) والثالثة (A3)، مجال "غير موافق" بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (1.98) بالنسبة للفقرة الأولى بإجماع أغلب المستجوبين وذلك ما يفسره صغر الانحراف المعياري الذي بلغ (0.51)، و(2.25) بالنسبة للفقرة الثالثة، التي بلغ الانحراف المعياري المقابل لها (0.72)، عكس ذلك كانت نتائج الإجابات حول الفقرتين، الثانية (A2) والرابعة (A4) أين وقع اتجاه ردود المستجوبين في مجال "محايد" مع تشتت كبير في الإجابات حيث تجاوز الانحراف المعياري للإجابات على كلتا الفقرتين الواحد.

ثانيا: استغلال الموازنات التقديرية في الرقابة على نشاط القوى البيعية.

للوقوف على مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الموازنات التقديرية في ممارسة الرقابة على نشاط قواها البيعية، أدرج الباحث أربعة فقرات أساسية ضمن هذا المحور من الاستبيان، خُصّصت الفقرة الأولى (A5) للوقوف على الجهود التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الاهتمام بإعداد الميزانيات التقديرية، ذلك يجيز الاعتماد عليها لممارسة الرقابة على نشاط قواها البيعية، أما الفقرة الثانية (A6) فلمعرفة مدى استغلال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للميزانية التقديرية للمبيعات في ممارسة الرقابة على قواها البيعية، وذلك نظرا لعلاقتها بالمهمة الأساسية لهذه الأخيرة والمتمثلة في بيع منتجات المؤسسة، بيد أنّ الفقرة الثالثة (A7) فقد تم إدراجها لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإعداد الميزانية التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع بالشكل الذي يُبسّط الرقابة على القوى البيعية العاملة لصالحها، وذلك لسببين رئيسيين، يتجلى الأول في كون مصاريف استخدام القوى البيعية تُعد من أهم أجزاء مصاريف البيع والتوزيع، أما الثاني فيتمحور حول علاقة باقي مصاريف البيع والتوزيع (كالإشهار، النقل...) بفعالية نشاط القوى البيعية، في حين أنّ إدراج الفقرة الأخيرة (A8) كان بغرض معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإعداد ميزانية تقديرية خاصة بالقوى البيعية تُظهِر مختلف النتائج التي تحققها، والنفقات التي تستهلكها، وذلك بغية الوقوف على مساهمتها في تحقيق نتائج المؤسسة وأهدافها، وقد كانت النتائج المحصلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (5-13): نتائج مقياس ليكارت حول استخدام الموازنات التقديرية في الرقابة على القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A5	تسعى المؤ. الاقت. الجزا. إلى إعداد الموازنات التقديرية بشكلٍ يجيز استخدامها في الرقابة على نشاط قواها البيعية	2.1967	0.93316	غ موافق
A6	تعمل المؤ. الاقت. الجزا. على استغلال الميزانية التقديرية للمبيعات في الرقابة على نشاط قواها البيعية	2.8962	1.16107	محايد
A7	تعمل المؤ. الاقت الجزا. على إعداد الميزانية التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع بالشكل الذي يُبسّط مراقبة قواها البيعية	2.1612	0.90582	غ موافق
A8	تعمل المؤ. الاقت الجزا. على موازنة إيرادات وتكاليف قواها البيعية من خلال إعداد ميزانية تقديرية خاصة بها	2.1230	0.97849	غ موافق
T2	تعمل المؤ. الاقت. الجزا. على استخدام أسلوب الموازنات التقديرية في الرقابة على نتائج وتكاليف قواها البيعية	2.3443	0.71145	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم: (5-13) أنّ الجزء الثاني من المحور الخامس (T2) المتعلق بالوقوف على مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأسلوب الموازنات التقديرية في الرقابة على نشاط قواها البيعية، يقع في مجال" غير موافق" بمتوسط حسابي قدره (2.34) وانحراف معياري بلغ (0.71).

والملاحظ خلال هذا الجزء من المحور الخامس هو استقرار ردود المستجوبين حول أغلب الفقرات، فباستثناء الردود على الفقرة الثانية (A6) التي تعنى بالوقوف على مدى استغلال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للموازنة التقديرية للمبيعات في الرقابة على قواها البيعية، والتي وقعت في مجال "محايد" بمتوسط حسابي قدره (2.89)، مع تشتت كبير في الإجابات وذلك ما يفسره الانحراف المعياري الذي بلغ (1.16)، وقعت الإجابات حول باقي الفقرات (A5)، (A7)، (A8) في مجال عدم الموافقة بمتوسطات حسابية متقاربة بلغت على التوالي (2.19)، (2.16)، و(2.12)، مع تقارب مستوى التشتت في الردود عليها، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على استغلال أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للميزانية التقديرية للمبيعات في الرقابة على القوى البيعية دون التركيز على باقي الموازنات.

ثالثا: تنويع أدوات الرقابة على أداء، سلوك، وجهود القوى البيعية.

للوقوف على مدى تنويع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات الرقابة على قواها البيعية، بغرض تحديد درجة إلمامها بكل المتغيرات المتعلقة بأداء القوى البيعية سلوكها وجهودها، أدرج الباحث أربعة فقرات أساسية ضمن المحور الخامس من الاستبيان، كان الغرض من إدراج الفقرة الأولى (A9) التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإعداد لوحات قيادة خاصة بأفراد قواها البيعية واستخدامها في الرقابة على هذه الأخيرة، أما الفقرة الثانية (A10) فقد أُدرِجت بهدف الوقوف على مدى استغلال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتقارير الدورية الواردة من لدى قواها البيعية في الرقابة عليها، في حين أنّ الفقرة الثالثة (A11) فقد أدرجها الباحث بغرض معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتقييم جهود قواها البيعية لتحسين وصقل خصائصها ومهاراتها بالاعتماد على القائمة التقديرية التي تُعد من أنجع الأساليب الرقابية في

المجال، بيد أنّ الفقرة الأخيرة (A12) فقد تم إدراجها لمعرفة الجهود التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لممارسة الرقابة على قواها البيعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها أداة شاملة لمختلف مؤشرات الأداء الداخلية والخارجية ، وقد كانت النتائج المحصلة عن الدراسة الميدانية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (5-14): نتائج مقياس ليكارت حول تنويع أدوات الرقابة على القوى البيعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A9	تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على إعداد لوحات قيادة خاصة لمتابعة و تقييم أداء قواها البيعية	2.5082	1.09479	غ موافق
A10	تعمل المؤ. الاقت. الجزا. على استغلال تقارير أفراد قواها البيعية في ممارسة الرقابة على أدائهم وسلوكياتهم	2.1667	0.65131	غ موافق
A11	تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على أسلوب القائمة التقديرية في تقييم جهود أفراد قواها البيعية	2.2896	0.76803	غ موافق
A12	تعمل المؤ. الاقت. الجزائرية على استغلال بطاقة الأداء المتوازن في ممارسة رقابة شاملة على قواها البيعية	1.9781	0.84695	غ موافق
T3	تعمل المؤ. الاقت. الجزا. إلى تنويع أدوات الرقابة على قواها البيعية بغية الإلمام بأدائها، سلوكها، وجهودها	2.2357	0.64821	غ موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

من خلال الجدول رقم: (5-14) يتضح أنّ الجزء الثالث من المحور الخامس (T3) المدرج للوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتنويع أدوات الرقابة على قواها البيعية، بغية الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بأداء، سلوك، وجهود قواها البيعية يقع في مجال " غير موافق"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.23) وانحراف معياري بلغ (0.64).

والملاحظ من خلال الجدول كذلك أنّ هذا الاتجاه كان نتيجة لردود أغلب المستجوبين على كل الفقرات، فأهم ما سجل المقياس هو التشتت الذي وقع في إجابات العينة الخاضعة للدراسة حول محتوى الفقرة الأولى (A9) حيث وقع متوسط الإجابات في أواخر مجال الاتجاه المذكور واقترابه من مجال المحايدة، مع تشتت كبير في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري للفقرة (1.09).

المطلب الرابع: مناقشة فرضية الدراسة المتعلقة بالرقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تتمحور الفرضية الخامسة للدراسة حول "أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمارس الرقابة على قواها البيعية بشكل محدود، وهي لا تعمل على تفعيل عملية الرقابة على قواها البيعية، ولا على تنويع أدواتها بالشكل الذي يضمن شموليتها للأداء، السلوك، والجهود المبذولة من قِبل رجال البيع"، ومنه يمكن تحديد الأجزاء الأساسية التي تتضمنها هذه الفرضية فيما يلي:

- أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمارس الرقابة على قواها البيعية؛ وهو ما تم إثباته خلال المطلب الأول من هذا المبحث، حيث تبيّن أنّ كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تُخضِع قواها البيعية إلى الرقابة.
- أنّ عملية الرقابة على القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتم بشكل محدود، حيث أنّ هذه الأخيرة لا تعمل على تفعيل عملية الرقابة، ولا على تنويع أدواتها بالشكل الذي يضمن شموليتها لأداء، سلوك، وجهود رجال البيع؛ وهو ما سنحاول اختباره فيما يلي.

سيتم التأكد من صحة الجزء الثاني من الفرضية الخامسة، بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها بواسطة 366 استبيان معتمد في هذا المحور من الدراسة، وذلك بعد التأكد من صلاحيتها(النتائج) للحكم.

ولاختبار صلاحية هذه النتائج للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الخامسة سوف يقوم الباحث بإجراء عدة اختبارات عليها باستخدام برنامج (SPSS)، تتمثل هذه الاختبارات في:

أولا: اختبار كاي^2 (Chi-deux) : لمعرفة هل هناك اختلاف في الإجابات حول المحور الخامس تبعا لخصائص العينة (تجارية، خدمية، صناعية)، وذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي (0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية(H_0)**: لا يوجد اختلاف في الإجابات حول المحور الخامس بين المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية. ـــــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة(H_1)**: يوجد اختلاف في الإجابات حول المحور الخامس بين المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية. ـــــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

ثانيا: اختبار ليفن (Levene): لإجراء اختبار التجانس، حيث يشير هذا المقياس إلى مدى وجود تجانس بين إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبعا لخصائصها (تجارية، صناعية، تجارية)، وذلك بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): تباين إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الخامس متساوي. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): هناك على الأقل صنفين من المؤسسات (التجارية، الخدمية، الصناعية) تباين إجاباتها على المحور الخامس غير متساوي. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

ثالثا: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الخامس وفقا لطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للدراسة (تجارية، صناعية، تجارية)، وذلك بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع مستوى الدلالة الإحصائي(0.05)؛

- **الفرضية الصفرية**(H_0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الخامس. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): توجد فروق بين متوسطات إجابات المؤسسات التجارية والخدمية والصناعية على المحور الخامس. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

رابعا: اختبار بيرسون للارتباط (Corrélation de Person): لمعرفة نوع الارتباط وقوته بين أجزاء المحور الخامس وإجمالي المحور ذاته عند مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به (0.05)، حيث:

- **الفرضية الصفرية**(H_0): لا توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أحد أجزاء المحور الخامس وإجمالي المحور ذاته. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).
- **الفرضية البديلة**(H_1): توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كل جزء من أجزاء المحور الخامس وإجمالي المحور ذاته. ــــــــــــ قبول الفرضية: قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من أو يساوي قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.05).

وقد كانت نتائج هذه الاختبارات وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (5-15): ملخص اختبارات نتائج المحور الخامس من الاستبيان.

أجزاء المحور الخامس	اختبار كاي²	اختبار ليفن	اختبار التباين	اختبار الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الجزء الأول T1	Val.=19.52	St. Levene=3.568	F=0.152	0.722**	2.5697	0.4760	غ موافق
	Sig= 0.488	Sig= 0.029	Sig= 0.859	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 20	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
الجزء الثاني T2	Val.=26.88	St. Levene=0.714	F=0.040	0.798**	2.3443	0.7114	غ موافق
	Sig= 0.416	Sig= 0.490	Sig= 0.960	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 26	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
الجزء الثالث T3	Val.=25.54	St. Levene=0.807	F=1.546	0.674**	2.2357	0.6482	غ موافق
	Sig= 0.698	Sig= 0.447	Sig= 0.214	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 30	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	
إجمالي المحور T	Val.=66.16	St. Levene=0.866	F=0.527	1	2.3832	0.4493	غ موافق
	Sig= 0.273	Sig= 0.422	Sig= 0.591	Sig= 0.000	[redacted]	[redacted]	
	ddi= 60	dd1= 2	dd1= 2	N= 366	N= 366	N= 366	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم: (5-15) أنّ الاختبارات الإحصائية التي خضعت إليها نتائج المحور الخامس من الاستبيان تشير إلى الأحكام التالية:

- لا توجد علاقة بين ردود المستجوَبين وطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سواء فيما ما يتعلق بأجزاء المحور الخامس أو بإجمالي المحور المذكور، حيث تُظهِر نتائج اختبار كاي^2 أنّ قيمة الاختبار تتراوح بين (19.52) و(26.88) للأجزاء، في حين أنها بلغت (66.16) لإجمالي المحور الخامس، أما مستوى الدلالة فهو أكبر من (0.05) لكل أجزاء المحور، وكذلك لإجمالي المحور الذي بلغ (Sig = 0.27 > 0.05)، ومنه يمكن الحكم بأنه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة وفقا لطبيعتها؛
- تباين إجابات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبعا لطبيعتها متساوي، إذ بلغت قيمة اختبار ليفن لإجمالي المحور الخامس (0.86) بواقع دلالة (0.42) (أكبر من 0.05)، وهي نفس الحالة التي يشير إليها المقياس في الجزئين الثاني (T2)، (T3)، بيد أن الجزء الأول (T1) يفتقر إلى التجانس،

ومنه يمكن الحكم بأن هناك تجانس في إجابات العينة تبعا لطبيعتها (بالنظر إلى نتيجة الاختبار على إجمالي المحور)؛

- يُشير اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ قيمة اختبار التباين (F) لإجمالي المحور الخامس بلغت (0.52) بمستوى دلالة قدرها (0.59) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وفي نفس السياق جاءت نتائج الأجزاء (T1)، (T2)، (T3) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة على التوالي (0.85)، (0.96)، (0.21) وهي كلها أكبر من (0.05)، ومنه يمكن الحكم بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات على المحور الخامس تبعا لطبيعة المؤسسات.
- يُشير اختبار الارتباط لبيرسون إلى أنّ هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.00) أقل من مستوى الدلالة الإحصائي (0.05) بين كل جزء من أجزاء المحور الخامس وإجمالي المحور، وأنّ هذه العلاقة طردية تبلغ شدتها بين الأجزاء (T1)، (T2)، (T3) وإجمالي المحور على التوالي (0.72)، (0.79)، (0.67)، ومنه يمكن الحكم بأن هناك ارتباط قوي (شديد) بين كل جزء من أجزاء المحور الخامس وإجمالي المحور ذاته.

مما سبق تتبين صلاحية النتائج المتوصل إليها حول هذا المحور للحكم على الجزء الثاني من الفرضية الخامسة للدراسة، حيث يتبين من الجدول (5-15) أنّ المتوسط الحسابي لإجمالي المحور الخامس يُشير إلى أنّ اتجاه الإجابات حوله يقع في مجال "غير موافق" بقيمة قدرها (2.38)، وبانحراف معياري بلغ (0.44)، ومنه يمكن الحكم بصحة الجزء الثاني من الفرضية الخامسة.

وبذلك تتأكد صحة الفرضية الخامسة للدراسة التي مفادها:

"أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمارس الرقابة على قواها البيعية بشكل محدود، وهي لا تعمل على تفعيل عملية الرقابة على قواها البيعية، ولا على تنويع أدواتها بالشكل الذي يضمن شموليتها للأداء، السلوك، والجهود المبذولة من قِبل رجال البيع".

خلاصة.

لقد حاول الباحث خلال هذا الفصل الوقوف على مختلف جوانب عملية الرقابة على القوى البيعية في أربعة مباحث أساسية.

تم في المبحث الأول، استعراض مفهوم الرقابة على القوى البيعية، أين اتضحت معالم مختلف المجالات التي يمكن أن تتعرض إليها، ومنه العناصر التي يجب إخضاعها للرقابة بُغية بلوغ شموليتها لجُلِ مناحي أداء وسلوك وجهود أفراد القوى البيعية، إضافة إلى التطرق إلى أهداف الرقابة على القوى البيعية من خلال ترجمتها في شكل معايير يُستَند إليها في قياس وتقييم مستوى تحقيق رجال البيع لهذه الأهداف.

وفي المبحث الذي يليه، تم التطرق إلى سُبل ممارسة الرقابة على نشاط القوى البيعية من خلال الموازنات التقديرية، ومن ذلك إبراز سُبل؛ الرقابة من خلال الميزانية التقديرية للمبيعات على مساهمة القوى البيعية في تحقيق مستوى المبيعات المتوقع، والرقابة من خلال الميزانية التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع على تكاليف استخدام القوى البيعية، إضافة إلى محاولة المساهمة في بناء ميزانية تقديرية خاصة بالقوى البيعية تشتمل هذه الميزانية على الموازنة بين الإنجازات المحققة من قِبل رجال البيع والتكاليف المنفقة خلال مزاولة نشاطهم.

أما في ثالث هذه المباحث، تم استعراض مختلف الأدوات الرقابية التي يمكن الاعتماد عليها في ممارسة رقابة فعالة شاملة لأداء وسلوك وجهود أفراد القوى البيعية، ومن ذلك إبراز آليات استخدام لوحة القيادة، التقارير البيعية، القائمة التقديرية، وبطاقة الأداء المتوازن، في الرقابة على القوى البيعية.

وخلال المبحث الختامي، أين تم إسقاط النماذج النظرية على حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اتضح أن هذه الأخيرة وبالرغم من الجهود التي تبذلها في ممارسة الرقابة على قواها البيعية، إلا أنّ هذه الرقابة لم تتجاوز حدود الرقابة على أداء رجال البيع والنتائج التي يحققونها.

كما اتضح أيضا أنّ مستوى الرقابة التي تمارسها هذه المؤسسات على أفراد قواها البيعية، لا يرقى إلى تحقيق متطلبات الرقابة الفعالية التي قد تُغيِّر نظرة القوى البيعية نحوها من أنها أداة جزاء وعقاب إلى أنها أداة توجيه ومساعدة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة.

لقد تعرضت الدّراسة لسياسة القوى البيعية، إحدى الأدوات حديثة الاستخدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رغم أهميتها في تحقيق العديد من الأهداف المتعلقة بالبيع والتوزيع، وذلك من حيث تسييرها. إذ تم التوصل إلى العديد من النتائج، سواء من الجانب النظري الذي سعى الباحث ليجعل منه المعيار الأمثل لقياس واقع تسيير القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أو من حيث الجانب التطبيقي الذي بذل فيه الباحث كل جهده لبلوغ الدقة والموضوعية في تجميع المعطيات الميدانية واستغلالها دونما تشويه أو تحريف، وذلك ما يفتح الأفق ويشق الطريق لإجراء العديد من البحوث في مجال الدراسة.

أولا: النّتائج والتوصيات.

حفاظا على النهج المُتّبع في إعداد الدراسة، سوف يحاول الباحث تقديم النتائج والتوصيات التي يعتقد أنها قد تساهم في تحسين تسيير القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حسب المراحل المنتهجة خلال إعداد البحث.

1- مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تحضى القوى البيعية بمكانة معتبرة في المؤسسات الاقتصادية عامة، وذلك لما يميزها من خصائص تتيح لهذه المؤسسات الاعتماد عليها في مجال البيع والتسويق. وقد ثَبُت خلال المحور الأول من الدراسة أنّ 96.57% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للفحص تستخدم سياسة القوى البيعية في تحقيق أهدافها البيعية، بيد أنّ ضمان فعالية القوى البيعية في ذلك يتطلب الاهتمام بها. وقد توصلت الدراسة خلال هذا المحور إلى النّتائج التّالية.

أ- الجانب النظري: يتطلب بلوغ القوى البيعية إلى مستوى الفعالية اللاّزم لتحقيق الأهداف والمهام المسندة إليها أن تعمل المؤسسة الاقتصادية على:

- تشكيل قوى بيعية بالمواصفات المتعارف عليها، ومن ذلك تميّز أفرادها عن باقي الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بخصائص في مستوى متطلبات الوظائف البيعية، كالقدرة على الإقناع وحب السفر...الخ، مع تنويع الأصناف التي تتشكل منها بين أصناف القوى البيعية الداخلية والخارجية.
- إسناد أهداف متنوعة للقوى البيعية، فبالرغم من أنّ الهدف الأساسي للقوى البيعية هو تصريف منتجات المؤسسة، إلاّ أنّه يمكن تكليفها بمهام أخرى، قد تكون موجهة للمؤسسة أو للزبون أو للمجتمع.

- العناية بتنظيم مجال عمل القوى البيعية، وهو ما يشتمل على تحديد المهام التي تُسنَد إلى رجال البيع بدقة، والتي قد تختلف من فترة إلى أخرى باختلاف الظروف التي تمر بها المؤسسة.

- التحديد الدقيق لحجم القوى البيعية، وذلك بالاعتماد على الطرق العملية التي تضمن استخدام العدد الأمثل من رجال البيع لتحقيق مختلف الأهداف والمهام المسندة، مع تخفيض تكاليف استخدام القوى البيعية.

- تحديد القطاعات والمناطق البيعية بالشّكل الذي يعمل على إيجاد نوع من التوازن بين الفرص البيعية المتاحة، والمجهودات التي يبذلها رجال البيع. وهيكلة القوى البيعية عبر هذه القطاعات بالاعتماد على معايير موضوعية وعادلة، لبلوغ إسناد القطاع المناسب لرجل البيع المناسب.

ب- الجانب التطبيقي: تم التّوصل، من خلال الدّراسة الميدانية التي أُجريت حول مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلى النتائج التالية:

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تملك قوى بيعية بمميزاتٍ في مستوى متطلبات الوظائف التي وُجدت لممارستها، إذ لم يوافق أغلب المستجوَبين على ما ورد حول معيارية المميزات التي يجب أن تحظى بها القوى البيعية، والتي تتمثل في: التميّز عن باقي الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات، تركيبها من تشكيلة متنوعة الأصناف، التميّز بخصائص فريدة في مجال عملها كالاتصال المباشر مع الزبائن والمستهلكين النهائيين، واكتسابها لأهمية معتبرة في محيط عمل هذه المؤسسات.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعتمد على قواها البيعية في تحقيق أهداف متنوعة، إذ باستثناء المساهمة في بيع منتجات المؤسسات، لم يوافق أغلب المستجوَبين على ما ورد حول باقي الأهداف التي يمكن أن تُحقِّقها القوى البيعية، والتي منها؛ البحث عن الزبائن والمحافظة عليهم، المساهمة في ممارسة سياسات المزيج التسويقي، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة والمجتمع.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على تنظيم قواها البيعية بشكل مُحْكم يَعتمد على معايير ثابتة، إذ لم يوافق أغلب المستجوَبين على ما ورد حول معيارية متطلبات تنظيم القوى البيعية التي تشتمل على؛ إسناد مهام متنوعة ومحدَّدة لأفراد قواها البيعية، استخدام الطرق العلمية في تحديد متطلباتها (حجم) من القوى البيعية، تقسيم سوقها إلى مناطق وقطاعات متكافئة من حيث الفرص البيعية المتوفرة فيها، والجهود التي تُبذَل في تغطيتها، وذلك بناءً على دراسات حول السوق، إضافة إلى هيكلة قواها البيعية عبر هذه المناطق بعدالة وشفافية.

ت- التوصيات المقترحة: بناءً على ما سبق من النتائج، يمكن اقتراح التوصيات التالية حول تحسين مكانة القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. إذ ينبغي على هذه الأخيرة أن تعمل على:

- تنويع الأصناف التي تُشكِّل منها قواها البيعية، وذلك لاستغلال مميزات كل صنف في تحقيق أهدافها.
- تشجيع مبدأ التّخصص في مجال عمل القوى البيعية، ويسري هذا التخصص على الجانب الداخلي للمؤسسة من خلال تأطير قواها البيعية في مصلحة مستقلة من قِبل أفراد متخصصين في مجال البيع، وعلى الجانب الخارجي من خلال بِناء قوى بيعية خارجية متخصّصة في توزيع منتجات المؤسسة دون غيرها.
- إسناد أهداف ومهام أخرى غير البيع والتوزيع للقوى البيعية، حتى وإن لم تساهم في تحقيقها في الوقت الراهن، فإنها تتعود على تلقيها، ومنه إمكانية الاعتماد عليها في تحقيق هذه الأهداف مستقبلا.
- إشراك مختلف أصناف القوى البيعية في تحديد الأهداف البيعية للمؤسسة، وذلك لتحميلها جزءً من المسؤولية حول تحقيقها من جهة، وتحسيسها بمدى اعتماد واهتمام المؤسسة بها من جهة أخرى.
- التّحديد الدّقيق للمهام المسندة للقوى البيعية، وذلك لتمكينها من معرفة المطلوب منها مسبقا، وتسهيل عملية الرقابة عليها.
- الحرص على استخدام الطرق العلمية في تحديد الحجم المطلوب من القوى البيعية لتحقيق أهدافها، وذلك لعدم إجهاد رجال البيع بأعمال إضافية من جهة، وعدم تحمل تكاليف استخدام قوى بيعية إضافية هي في غنى عنها من جهة أخرى.
- تقسيم سوقها إلى قطاعات ومناطق بيعية متكافئة من حيث الفرص البيعية، والجهود المطلوبة لتغطيتها، وذلك لتحقيق العدالة بين أفراد القوى البيعية، خاصة الخارجية، من حيث العائد والجهد المبذول.
- هيكلة القوى البيعية بناءً على شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالاعتماد على دراسة علمية حول متغيرات السوق الذي تنشط فيه، وذلك لتمكين أفراد القوى البيعية من معرفة موقعهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة التي يعملون لصالحها، خاصة المسؤول المباشر عليهم، والزبائن أو المنتجات أو المناطق التي يشرفون عليها.

2- اختيار وتعيين القوى البيعية.

تُمثّل مرحلة الاختيار والتعيين أولى مراحل تسيير القوى البيعية، وهي تتميز بتأثيرها المباشر على باقي مراحل التسيير من جهة، وعلى قدرات القوى البيعية في القيام بمهامها من جهة أخرى، وقد ثَبُت خلال المحور الثاني من الدراسة، أنّ 80.33% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للفحص تقوم باختيار قواها البيعية بناءً على معايير موضوعية. أمّا عن دقة هذه المعايير وفعالية عملية اختيار وتعيين القوى البيعية، فقد كانت النتائج وفقا لما يلي.

أ- الجانب النظري: يتطلب بلوغ الفعالية في اختيار وتعيين الأفراد الذين سيشكلون القوى البيعية أن تعمل المؤسسة الاقتصادية على:

- دراسة كل المتغيرات المؤثرة والمتأثرة بعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، ومن ذلك؛ مدى نجاعة إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، مختلف العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على عملية الاختيار والتعيين مع محاولة تحديد درجة التأثير، وكذا مختلف الآثار التي قد تَنجر عن هذه العملية على باقي مراحل تسيير القوى البيعية.
- التحضير المسبق لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، ومن ذلك؛ الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف البيعية لتحديد متطلباتها من القوى البيعية كما ونوعا، ومن ثَم تحديد مختلف الخصائص التي يجب أن يتميز بها الأفراد الذين سيخضعون لإجراءات الاختيار، إضافة إلى إسناد مسؤولية الاختيار، وتحديد مصادر الحصول على المرشحين للوظائف البيعية الشاغرة.
- الالتزام بخطوات العملية، فبَعد استكمال إجراءات التحضير لعملية اختيار وتعيين، يتم الشروع في تنفيذ العملية، وذلك ما يتطلب المرور بخطوات متسلسلة ومترابطة، يؤدي إهمال أي منها إلى فشل العملية بِرُمتها.

ب- الجانب التطبيقي: تمّ التّوصل، من خلال الدراسة الميدانية التي أُجريت حول واقع عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلى النّتائج التّالية:

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على دراسة كل المتغيرات ذات العلاقة بعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، والتي منها؛ امتلاك سياسة فعالة لاستقطاب الأفراد، العوامل المؤثرة على العملية، وتأثير هذه الأخيرة على باقي مراحل تسيير القوى البيعية. إذ باستثناء تحديد هذه المؤسسات لتأثير مرحلة الاختيار والتعيين على باقي مراحل تسيير القوى البيعية، لم يوافق أغلب المستجوَبين على ما ورد حول باقي المتغيرات التي يستلزم ضمان فعالية عملية الاختيار والتعيين دراستها.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على التّحضير الجيّد لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية، إذ لم يوافق أغلب المستجوَبين على ما ورد حول ممارسة هذه المؤسسات لمتطلبات التحضير الجيد للعملية، ومن ذلك؛ الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف البيعية في تحديد احتياجاتها من القوى البيعية، تحديد الخصائص التي يجب أن يتميز بها رجال البيع الذين سوف يتم اختيارهم لتشكيل قوى بيعية سليمة، وإسناد مسؤولية الاختيار حسب معايير الخبرة والكفاءة، إضافة إلى تنويع مصادر الحصول على القوى البيعية بما يضمن توسيع قاعدة الاختيار لتشمل أغلب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تتبع خطوات متسلسلة ومترابطة، تسودها الجدّية خلال قيامها بعملية اختيار وتعيين قواها البيعية، فبالرغم من حياد المستجوَبين حول ما ورد حِيال المرحلة الأولى من عملية الاختيار التي تشتمل على استقبال طلبات المرشحين ودراستها بعناية، إلاّ أنّهم لم يوافقوا على ما ورد حول باقي المراحل التي تشتمل على إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين تحت إشراف مختصين في جوّ تسوده الموضوعية وعدم التّحيز، والمفاضلة بينهم بناءً على متطلبات الوظيفة البيعية الشاغرة، إضافة إلى متابعة وتوجيه رجال البيع الذين وقع عليهم الاختيار أثناء فترة التجربة.

ت- التوصيات المقترحة: بناءً على ما سبق من النّتائج، يمكن اقتراح التوصيات التالية حول تحسين عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ ينبغي عليها أن تعمل على:

- بناء إستراتيجية فعّالة لاستقطاب الموارد البشرية بصفة عامة، والقوى البيعية بصفة خاصة، وذلك من خلال استخدام أفضل الوسائل والأساليب لجذب المرشحين ذوي الكفاءات العالية، وحثهم على العمل لصالح المؤسسة، ومنه توسيع قاعدة الاختيار بأفضل الكفاءات.

- السّعي إلى بلوغ الاختيار السّليم للأفراد الذين سيشكّلون قواها البيعية، وذلك من خلال التّقييم المستمر لعملية الاختيار، ودراسة مختلف العوامل التي قد تؤثّر على فعاليتها.

- الاعتماد على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف البيعية في تحديد احتياجاتها من القوى البيعية، وذلك بغرض التدقيق في المواصفات والمؤهلات المطلوبة والمفاضلة بين المرشحين بناءً عليها أثناء الاختيار.

- تنويع مسؤولية اختيار القوى البيعية وإسنادها وفق معايير محددة، وذلك بغية ضمان الدّقة في عملية الاختيار.

- تنويع مصادر الحصول على القوى البيعية، وذلك بُغية الاستفادة من الكفاءات والمواهب المتواجدة في سوق العمل، مع الحفاظ على الانسجام داخل الفِرق البيعية الحالية.
- الحرص على إشراف مختصين في مجال عمل القوى البيعية على المقابلات الشخصية، سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها، مع إلزامهم بالموضوعية والجدية في تقييم المرشّحين.
- المفاضلة بين المرشّحين المؤهّلين بناءً على عِدة معايير شاملة لمؤهلاتهم، معارفهم، وسلوكياتهم، مع منح الأولوية في ذلك لمتطلبات الوظائف البيعية الشاغرة.
- الحرص على متابعة وتوجيه رجال البيع الجدد خلال فترة التجربة، وذلك لتدريبهم على مناهج العمل في المؤسسة من جهة، والتأكد من مدى صلاحيتهم للعمل كقوى بيعية من جهة أخرى.

3- تدريب القوى البيعية.

تُمثّل مرحلة التّدريب ثاني مراحل تسيير القوى البيعية، وتتميز بتأثيرها المباشر على تحسين أداء القوى البيعية للمهام المسندة إليها، إلاّ أنّها تتطلب العناية الكافية لتحقيق الأهداف المسطّرة لها. وقد ثَبُت خلال المحور الثالث من الدّراسة أنّ 99.18% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للفحص تقوم بتدريب قواها البيعية، سواء بالاعتماد على برامج خاصة بها، أو في إطار برامج تدريب باقي مواردها البشرية. أمّا عن فعالية هذه العملية فقد كانت النتائج وفقا لما يلي:

أ- الجانب النظري: يتطلب بلوغ الفعالية في تدريب القوى البيعية أن تعمل المؤسسة الاقتصادية على:

- السّهر على التّحضير الجيّد لعملية تدريب القوى البيعية قبل الشروع في برمجتها وتنفيذها، ومن ذلك؛ توفير كل المعلومات الضرورية قبل برمجة عملية التدريب، تحديد الغاية من التدريب والتي غالبا ما تكون تحسين الأداء وتوجيه السلوك، تحديد الاحتياجات التدريبية لدى القوى البيعية، ومعالجة مختلف العوائق التي يمكن أن تؤثر على العملية التدريبية.
- تحقيق متطلبات تصميم وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية والتي تشتمل على؛ التّحديد الدقيق لأهداف البرنامج، تضمّنه لكل المواضيع التي من شأنها تحقيق هذه الأهداف، مع توفير الوسائل المادية والبشرية اللاّزمة لنجاحه في تحقيقها، إضافة إلى تحديد الظّروف المكانية والزّمانية المناسبة لتنفيذ البرنامج.
- تقويم برنامج تدريب القوى البيعية بالشّكل الذي يضمن الدقة في الحكم على مدى نجاح عملية التدريب من جهة، وتوجيهها في أي مرحلة من مراحل تنفيذها من جهة أخرى.

ب- الجانب التطبيقي: تمّ التّوصل، من خلال الدّراسة الميدانية التي أُجريت حول واقع عملية تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلى النّتائج التالية:

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على التّحضير الجيّد لعملية تدريب قواها البيعية قصد ضمان فعالية التدريب في تحسين أداء القوى البيعية، فالبرغم من حياد أغلب المستجوَبين حِيال ما ورد حول توجيه هذه المؤسسات لعملية التدريب إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل تحسين الأداء وتوجيه السلوك، وحيادهم أيضا اتجاه ما ورد حول جهودها لمعالجة جلّ المعوّقات التي قد تؤثّر على فعالية عملية تدريب القوى البيعية، فإنهم لم يوافقوا (أغلب المستجوَبين) على ما ورد حول باقي متطلبات التّحضير الجيّد لعملية التدريب لضمان فعاليتها في تحسين الأداء، والتي تشتمل على توفير كل المعلومات الضرورية قبل برمجة عملية تدريب القوى البيعية وتحديد الاحتياجات التدريبية بعناية قبل برمجة عملية تدريب القوى البيعية أيضا.
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تمنح العناية الكافية لتصميم وتنفيذ برامج تدريب قواها البيعية، إذ لم يوافق أغلب المستجوَبين على ما ورد حول معيارية تصميم وتنفيذ برامج تدريب القوى البيعية، والتي تشتمل على: تحديد أهداف البرنامج التدريبي قبل الشروع في تدريب القوى البيعية، احتواء برنامج تدريبها على مختلف المواضيع التي من شأنها تحقيق الأهداف المخططة للبرنامج التدريبي، وتوفير الوسائل المادية والبشرية الكفيلة بإنجاح هذا البرنامج، وكذا تحديد الظروف المكانية والزمانية المناسبة لضمان نجاح برنامج تدريب القوى البيعية في تحقيق أهدافه.
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على التّقويم الجدّي لبرامج تدريب قواها البيعية بالشّكل الّذي يتيح لها التّأكد من فعاليتها ونجاحها، إذ لم يوافق أغلب المستجوَبين على ما ورد حول معيارية تقويم برامج تدريب القوى البيعية، والتي تشتمل على: ضرورة تميّز عملية تقويم البرنامج التدريبي بالاستمرارية، إجرائها بإتّباع خطوات منهجية، مع الحرص على شموليتها لكل الجوانب المتعلقة بالبرنامج التدريبي، واستخدام وسائل متنوعة ذات اعتمادية ومصداقية في التّقويم.

ت- التوصيات المقترحة: بناءً على ما سبق من النتائج، يمكن اقتراح التوصيات التّالية حول تحسين عملية تدريب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ ينبغي على هذه الأخيرة أن تعمل على:

- بناء نظام معلومات خاص بتدريب القوى البيعية يعمل على توفير المعلومات الضرورية لبلوغ؛ التّكامل بمعنى تواصل محتوى البرنامج التّدريبي مع محتويات البرامج التّدريبية السّابقة له واللاّحقة به دون تكرار أو انقطاع. الاستمرارية بمعنى برمجة التّدريب وفق معيار معيّن يتمّ القيام بالتدريب كلّما أشار المعيار إلى ضرورة ذلك، على أن يُراعى عدم التّقارب الشّديد أو التّباعد الكبير بين تنفيذ برنامج تدريبي وبرنامج آخر.
- العمل على التّحديد الدّقيق للاحتياجات التّدريبية لدى القوى البيعية، وذلك لتوجيه عملية التّدريب نحو تحقيقها دونما زيادة أو نقصان، وهذا بغية ضمان فعالية عملية التّدريب مع التّحكم في تكاليفها.
- التّحديد الدّقيق لأهداف البرنامج التّدريبي، وذلك بغية توجيه الجهود والإمكانات المتوفرة نحو تحقيقها. (وقد أشرنا فيما سبق خلال استعراض النتائج أنّ هناك هدف عام من عملية التدريب والذي قد يشتمل على تحسين أداء وتوجيه سلوك القوى البيعية وهو ما كان الحياد اتجاهه من قِبل المستجوَبين، كما أنّ هناك أهداف يجب تحديدها لكل برنامج تدريبي تخضع له القوى البيعية وهو ما نفى أغلب المستجوَبين إلتزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بوضعها)
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي، وذلك بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه من جهة، وتحديد الوسائل التي يَتطلّبها تلقين المحتوى لأفراد القوى البيعية الخاضعين للتدريب من جهة أخرى.
- الاختيار من بين الوسائل البشرية والمادية المتوفرة الأمثل لتنفيذ البرنامج التدريبية.
- تحديد الوقت المناسب والمكان الملائم لتنفيذ البرنامج التّدريبي، وذلك بغية تفادي تأثير المكان والزّمان على فعالية البرنامج التدريبي، وعلى سير نشاط المؤسسة.
- تنويع أساليب تقويم البرنامج التدريبي، ذلك أنّ التّقويم القبلي يُصحّح الانحرافات التي قد تحدث في إجراءات التحضير لإعداد برنامج التدريب، أمّا التّقويم الأثنائي فيعمل على توجيه تنفيذ برنامج التدريب، في حين أنّ التّقويم الختامي يتيح الحكم على مدى نجاح هذا الأخير.
- تنويع أدوات تقويم برنامج التّدريب، وذلك بغية تقويم أغلب الجوانب المتعلقة به، وإصدار أحكام وقرارات دقيقة حول مدى نجاح البرنامج التدريبي.

4- تحفيز القوى البيعية.

تُمثل مرحلة التّحفيز ثالث مراحل تسيير القوى البيعية، وتتميز بتأثيرها المباشر على تحقيق الرضا الوظيفي، تحريك الدافعية، وتوجيه سلوك القوى البيعية، وهي المتغيرات التي يمكن من خلالها للمؤسسة الاقتصادية التّحكم في جهود قواها البيعية وتوجيهها وفق متطلبات تحقيق أهدافها. وقد ثَبُت خلال المحور الرابع من الدراسة أنّ كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للفحص تقوم بتحفيز قواها البيعية مع اختلافٍ في مبرراتها للقيام بذلك، أمّا عن فعالية عملية تحفيز القوى البيعية فقد كانت النتائج وفقا لما يلي:

أ- الجانب النظري: يتطلب بلوغ التحفيز الفّعال للقوى البيعية أن تعمل المؤسسة الاقتصادية على:

- الاهتمام بتفعيل عملية تحفيز قواها البيعية، ومن ذلك بناء قاعدة معلومات حول رجال البيع، إذ أنّ القيام بتحفيز القوى البيعية دون مرجعية يُعتمد عليها قد يؤثر سلبا على أداء وسلوك القوى البيعية، أو قد يجرّد عملية التحفيز من معناها، إضافة إلى الاعتماد على معايير واضحة وعادلة في توزيع الحوافز على أفراد القوى البيعية، وتوجيه عملية التحفيز بالشكل الذي يؤدي إلى تحريك الطاقات الكامنة واستغلالها، إضافة إلى العمل على معالجة جل المعوقات التي قد تؤثر على فعالية عملية تحفيز القوى البيعية.
- ضمان فعالية نظام التّحفيز المادي للقوى البيعية، وذلك من خلال تنويع أشكال الحوافز المادية التي يتضمنها هذا النظام، إذ أنّ لكل شكلٍ منها دوراً في تحقيق أهداف معينة، وبلوغ المؤسسة إلى توجيه أفراد القوى البيعية نحو أهداف مختلفة بمرونة دون التأثير على وتيرة نشاطها من جهة، وعلى معنوياتهم من جهة أخرى، يستلزم استخدام تركيبة ثابتة من الحوافز المادية المختلفة، مع تغيير نسبها أو معاملاتها وفقا لما يقتضيه تحقيق أهداف الفترة.
- ضمان فعالية نظام التّحفيز المعنوي للقوى البيعية، وذلك من خلال تنويع الصّور المعنوية التي يُعتمد عليها في التّحفيز، إذ أنّ الاعتماد على صورة معينة قد لا تؤدّي إلى إثارة الدافعية لدى كل أفراد القوى البيعية التي تم تحفيزها، هذا من جانب، من جانب آخر قد لا تتناسب هذه الصورة وخصائص صنف من أصناف القوى البيعية العاملة لصالح المؤسسة.

ب- الجانب التطبيقي: تمّ التّوصل، من خلال الدراسة الميدانية التي أُجريت حول واقع عملية تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلى النّتائج التّالية.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تولي الاهتمام اللاّزم لتفعيل عملية تحفيز قواها البيعية، إذ لم يوافق أغلب المستجوَبين على ما ورد حول معيارية الاهتمام بعملية تحفيز القوى البيعية التي تتطلب؛ القيام بعملية التحفيز بناء على قاعدة معلومات شاملة لمختلف أداءات، تصرفات، وسلوكيات القوى البيعية، وضع معايير واضحة وعادلة تستند إليها في التّحفيز، توجيه عملية التحفيز نحو تحريك الطاقات الكامنة لدى قواها البيعية، ومعالجة جل المعوقات التي من شأنها التأثير على فعالية العملية التحفيزية.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على بناء نظام متنوع الصّور لتحفيز قواها البيعية من الجانب المادي، والذي يتطلب الاعتماد على عدة صور أساسية منها الأجور الثابتة، العمولات، والعلاوات، إضافة إلى مزايا مادية أخرى. فبالرغم من حياد أغلب المستجوَبين حول ما ورد عن حصول أفراد القوى البيعية عن مرتبات ثابتة مهما تغير حجم النشاط، وأيضا استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لطريقة العمولات في أداء مستحقات رجال البيع، فإنهم (أغلب المستجوَبين) لم يوافقوا على ما ورد حول استخدام هذه المؤسسات للعلاوات كصورة أساسية في نظام التحفيز المادي، إضافة إلى عدم موافقتهم على استفادة أفراد القوى البيعية من مزايا مادية أخرى غير تلك المتعلقة بنشاطهم. ويدل ذلك على اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على أحد الأسلوبين؛ الأجور الثابتة أو العمولات، في تحفيز قواها البيعية من الجانب المادي دون الاعتماد بشكل أساسي على باقي الصور المادية، ودون تنويعٍ في تركيبة الحوافز المادية المقدمة لقواها البيعية.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على تنويع صور التّحفيز المعنوي لقواها البيعية، إذ وبالرغم من اختلاف صور التّحفيز المعنوي من مؤسسة إلى أخرى، إلاّ أنّ تنوع صور التّحفيز المعنوي لدى كل مؤسسة لم يوافق عليه أغلب المستجوَبين، وتتمثل أكثر الصور المعنوية فعالية في تحفيز القوى البيعية تلك التي تأخذ شكل المسابقات أو الترقية، أو ظروف العمل أو غيرها.

ت- التوصيات المقترحة: بناءً على ما سبق من النتائج، يمكن اقتراح التوصيات التالية حول تحسين عملية تحفيز القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ ينبغي عليها أن تعمل على:

- بناء قاعدة معلومات تشتمل على أداءات، تصرفات وسلوكيات رجال البيع، وذلك للرجوع إليها في توزيع الحوافز على القوى البيعية.
- وضع معايير عادلة وشفافة تحظى بالقبول العام وسط أفراد القوى البيعية، يتم من خلالها تحديد مقدار ونوع الحوافز التي يستحقها كلا منهم، وذلك للحفاظ على معنى عملية التّحفيز من جهة، وباعتبارها أسلوبا من أساليب التحفيز من جهة أخرى.
- العمل على معالجة جلّ المعوقات التي قد تؤثّر على عملية التحفيز، والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى و عبر الفترات.
- بناء نظام التّحفيز المادي للقوى البيعية بالاعتماد على أجر ثابت يستفيد منه رجال البيع، إضافة إلى عمولات متعلقة بالنشاط، وعلاوات متعلقة بالأهداف النوعية، وذلك بغية التّمكن من توجيه رجال البيع بسهولة، إضافة إلى الحفاظ على تركيزهم على أداء مهامهم دون غيرها.
- منح بعض المزايا المادية الإضافية، وذلك للحفاظ على ولاء رجال البيع الدّائم للمؤسسة ومنتجاتها.
- الاهتمام بتنويع صور التّحفيز المعنوي بالشكل الذي يمس كل أفراد القوى البيعية العاملة لصالحها.
- تفعيل أسلوب المسابقات، مع الحرص على تنظيمه بإحكام دون التأثير على وتيرة نشاط القوى البيعية.
- منح التّرقية التي تُعنى بها القوى البيعية الدّاخلية بشكل خاص حسب معايير متنوعة تتضمن العدالة والشفافية بين رجال البيع، وذلك لعدم التّأثير على معنوياتهم.
- المساهمة في توفير الجوّ المناسب للعمل، خاصة لدى القوى البيعية الخارجية التي تعتمد على إمكاناتها الخاصة في النشاط، ذلك أنّها تعمل لحسابها الخاص.
- الحرص على تطبيق العقوبات الصّادرة في حق رجال البيع بعدالة ودون تمييز، وذلك لفرض الصرامة والنظام في العمل.

5- الرقابة على القوى البيعية.

تحظى عملية الرّقابة بأهمية بالغة في تصحيح مسار تسيير القوى البيعية، كما يمكن أن تساهم بشكل فعّال في متابعة المؤسّسة لقواها البيعية من جوانب عدّة، بيد أنّ ذلك يتطلب بذل العناية اللاّزمة لضمان فعاليتها في قياس وتقييم أداء، سلوك، وجهود رجال البيع. وقد ثَبُت خلال المحور الخامس من الدراسة أنّ كل المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للفحص تقوم بممارسة الرقابة على قواها البيعية، أمّا عن فعالية ذلك، فقد كانت النتائج وفقا لما يلي.

أ- الجانب النظري: يتطلب بلوغ الرقابة الفعّالة على القوى البيعية أن تعمل المؤسسة الاقتصادية على:

- الاهتمام الجدّي بتوفير متطلبات الرقابة الفعّالة على القوى البيعية، ومن ذلك؛ تحديد الغرض من القيام بالعملية الرقابية، إخضاع كل العناصر المتعلقة بأداء وسلوك وجهود رجال البيع للرقابة، التحديد الدقيق للمعايير التي يمكن الاستناد إليها لممارسة الرقابة على القوى البيعية، إضافة إلى العمل على معالجة جلّ المعوقات التي قد تؤثر على العملية الرقابية.
- تسليط الضّوء على نشاط رجال البيع أثناء الرقابة، باعتبار القوى البيعية محركا من محركات النّشاط بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك باستخدام أدوات شاملة ودقيقة في الرقّابة عليها. ويعدّ أسلوب الموازنات التقديرية من أنجع الأساليب التي يمكن من خلالها متابعة وتقييم نتائج وتكاليف القوى البيعية.
- تنويع الأدوات المستخدمة في العملية الرّقابية بالشّكل الذي يضمن شموليتها لأداء، سلوك وجهود القوى البيعية، ومن الأساليب الحديثة التي يمكن الاستناد إليها في ذلك، لوحات القيادة، التقارير البيعية، القائمة التقديرية، وبطاقة الأداء المتوازن.

ب- الجانب التطبيقي: تمّ التّوصل، من خلال الدّراسة الميدانية التي أُجريت حول واقع عملية الرّقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلى النّتائج التّالية.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على بناء نظام رقابي فعّال للرّقابة على قواها البيعية، فبالرّغم من حياد أغلب المستجوَبين حيال ما ورد حول مساعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحديد عناصر الرقابة التي تخضع لها قواها البيعية بدقة، وكذا معالجة جل المعوقات التي قد تؤثّر على العملية الرقابية، فإنّهم (أغلب المستجوَبين) لم يوافقوا على ما ورد حول مجال الاهتمام بالرّقابة على القوى البيعية المتضمن قياس وتقييم الأداء، السلوك، والجهود، إضافة إلى عدم موافقتهم على ما ورد حول تنويعها لمعايير الرّقابة على قواها البيعية.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على استغلال أسلوب الموازنات التّقديرية في الرّقابة على نشاط قواها البيعية، فباستثناء الحياد حيال ما ورد حول الميزانية التقديرية للمبيعات، لم يوافق أغلب المستجوَبين على ما ورد حول معيارية الاعتماد على الموازنات التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع، وعلى ما ورد حول الرقابة من خلال إعداد ميزانية شاملة لإيرادات وتكاليف قواها البيعية. ويدل ذلك على اتجاه أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى ممارسة الرقابة على المبيعات التي يُحقّقها أفراد قواها البيعية دون الاهتمام الجدي بالرقابة على باقي عناصر نشاطها، وبالرقابة على تكاليفها.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على تنويع أدوات الرّقابة على قواها البيعية بالشّكل الذي يسهّل عليها الإلمام بقياس وتقييم أدائها، سلوكها، وجهودها، إذ لم يوافق أغلب المستجوَبين على ما ورد حول معيارية تنويع أدوات الرقابة على القوى البيعية، والتي تشتمل على استخدام لوحات القيادة، واستغلال التقارير الدورية الواردة من لدى أفراد القوى البيعية في الرقابة، إضافة إلى الاعتماد على القائمة التّقديرية في تقييم الجهود، وبطاقة الأداء المتوازن لممارسة رقابة شاملة.

ت- التوصيات المقترحة: بناءً على ما سبق من النّتائج، يمكن اقتراح التّوصيات التّالية حول تحسين عملية الرّقابة على القوى البيعية، إذ ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تعمل على:

- شمولية الرّقابة لكلّ العناصر المتعلقة بنشاط قواها البيعية، مع وضع أوزان مختلفة لهذه العناصر، ذلك ما يتيح لها التّركيز على العناصر التي تراها أساسية، مع تَمكُّنها من إصدار أحكام دقيقة حول مختلف انجازات القوى البيعية أثناء الفترة.

- تدقيق معايير الرّقابة على قواها البيعية بالشّكل الذي يتيح لها التّمييز بين مختلف أفراد قواها البيعية من حيث الأداء، السلوك، والجهود.

- منح المزيد من الاهتمام للرّقابة على تكاليف القوى البيعية، وذلك بالاعتماد على الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع.

- العمل على إعداد ميزانية تقديرية خاصة بالقوى البيعية، والاعتماد عليها في ممارسة رقابة شاملة على استغلال قواها البيعية، خاصة وأنّ هذه الميزانية لا يتطلب جهودا إضافية بل فقط استخدام ما هو متوفر من معلوماتٍ بسجلات المؤسسة، وتوقعاتٍ بالميزانيات التقديرية التي تقوم بإعدادها.

- تنويع أدوات الرّقابة على القوى البيعية بالشّكل الّذي يضمن شموليتها لأداء، سلوك، وجهود رجال البيع.
- التّمييز بين الأدوات التي تستخدمها في الرّقابة على كل صنف من أصناف القوى البيعية وفقا للخصائص التي تتميز بها هذه الأصناف، وعلاقتها مع المؤسسة.

ثانيا: آفاق الدراسة.

خلال إنجاز هذه الدراسة، اتّضح أنّ موضوع تسيير القوى البيعية يتميز بالخصوبة الكافية لانجاز العديد من الدراسات والأبحاث، خاصة في مجال عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تتطلب وضعيتها الحالية تكاتف جهود الباحثين والدارسين في سبيل ترقيتها بصفة خاصة، ودفع عجلة التّنمية والتّقدم في هذا الوطن النّفيس بصفة عامة. ومن المواضيع المقترحة للدّراسة تلك المتعلقة بـ:

- البحث عن التّشكيلة المثلى من القوى البيعية (كما ونوعا) التي يمكن من خلالها بلوغ الأهداف البيعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بفعالية.
- أفضل السّبل لتنظيم القوى البيعية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعبر سوقها.
- متطلبات تطوير سياسة القوى البيعية لدخول المنافسة العالمية.
- دراسات معمّقة لتطوير عملية استقطاب القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دراسات تحليلية لعملية اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل معمق، يشمل كل المتغيرات المؤثّرة فيها، والمراحل التي تمر بها.
- فعالية التّدريب في تحسين أداء القوى البيعية العاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- أثر إستراتيجية التّحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، تحريك الدّافعية، وتوجيه سلوك القوى البيعية.
- مساهمات لبناء نظام عادل وفعّال لتحفيز القوى البيعية العاملة لصالح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من الجانبين المادي والمعنوي.
- دراسات حول مختلف جوانب الرّقابة على القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- سبل تفعيل استخدام مختلف الأدوات الرّقابية في ممارسة الرقابة على القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- إجراء دراسات مقارنة بين الجزائر والدّول المجاورة في مجال استخدام وتسيير القوى البيعية.
- مساهمات لتحسين تسيير القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وفي الختام،إن أصبت فمن الله عزّوجلّ، وإن أخطأت فمن نفسي والشّيطان.

والحمد لله حمدا مباركا، عدد خلقه وسعة رحمته، والصّلاة والسّلام على نبيه محمد وآله وصحبه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية.

1. إبراهيم محمد محمد: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2010.
2. أبو الحجاج يوسف: **فنون ومهارات تنمية الموارد البشرية**، دار الوليد، مصر، 2010.
3. أبو شيخة نادر: **إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات علمية**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
4. أحمد خالص صافي: **تسيير ميزانيات المؤسسة في ظل اقتصاد السوق- دراسة حالات**، دار الطباعة العصرية، الجزائر، 2008.
5. البرادعي بسيوني محمد: **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية- الدليل العملي**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
6. التزة بسام: **إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2011.
7. الحناوي محمد: **إدارة التسويق- مدخل للأنظمة والاستراتيجيات**، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976.
8. الحوراني أكرم محمود: **دراسة الجدوى الاقتصادية**، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2009.
9. الخضر علي، حرب بيان: **إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2009.
10. الخضيري محسن أحمد: **التسويق في ظل الركود**، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
11. الخير طارق، الخضر علي، ناصر محمد، ترجمان غياث: **مبادئ التسويق**، ط3،منشورات جامعة دمشق، سورية، 2009.
12. الخير طارق، وآخرون: **مبادئ الإدارة ووظائفها**، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2004.
13. الدوري زكريا، وآخرون: **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها**، اليازوري، الأردن، 2010.
14. الذيبة زياد عبد الحليم، الرمحي نضال محمود، الجعيدي عمر عيد: **نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق**، دار المسيرة للنشر، ط1، الأردن، 2010.
15. السالم مؤيد، سعيد صالح، حرحوش عادل: **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار الكتب الحديث، الأردن، 2006.
16. الصحاف حبيب: **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.
17. الصرن رعد حسن: **نظريات الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر، سورية، 2004.
18. الصميدعي محمود جاسم: **إستراتجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .
19. الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان: **إدارة المبيعات**، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2010 .

20. الصيرفي محمد: **إدارة الإفراد والعلاقات الإنسانية**، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

21. الصيرفي محمد: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

22. الطائي حميد، العلاق بشير: **تطوير المنتجات وتسعيرها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

23. الطعاني حسن أحمد: **التدريب الإداري المعاصر**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

24. العبدلي قحطان بدر، العبدلي سمير عبد الرزاق: **الترويج والإعلان**، ط3، زهران للنشر والتوزيع، 1997.

25. العتيبي صبحي: **إدارة وتنمية الأنشطة والقوى البيعية في المنظمات المعاصرة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

26. العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين: **تطور إدارة الموارد البشرية**، اليازوري، الأردن، 2010.

27. العسكري أحمد شاكر: **إدارة المبيعات- مدخل كمي وسلوكي وإداري**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

28. العسكري أحمد شاكر: **أسواق التجزئة**، ط1، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001.

29. العلاق بشير: **الإدارة الحديثة – نظريات ومفاهيم**، اليازوري، الأردن، 2008.

30. العلاق بشير: **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

31. العلاق بشير، ربابعة علي: **الترويج والإعلان التجاري– أسس، نظريات، تطبيقات، مدخل متكامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

32. العميان محمود سليمان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2010.

33. الفارس سليمان، ملدعون عيسى، مباركة يسرى: **إدارة الموارد البشرية**، ط7، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2005.

34. القحطاني محمد بن ديلم: **إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل**، منشورات مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية،2005.

35. المرسي جمال الدين محمد: **إدارة الأزمات البيعية والتسويقية**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

36. النسور إياد عبد الفتاح: **استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.

37. الهيتي خالد عبد الرحيم: **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

38. باري كشواي تع قسم الترجمة بدار الفاروق: **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار الفاروق، مصر، 2006.

39. برنوطي سعاد نائف: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

40. بن عنتر عبد الرحمان: **إدارة الموارد البشرية**، اليازوري، الأردن، 2010.

41. بوحفص عبد الكريم: **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

42. بوخمخم عبد الفتاح: **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.

43. بيطار غازي: **كتاب التسويق لمدراء المبيعات**، دار الخيال، ط1، لبنان، 2001.

44. توفيق عبد الرحمن: **تقييم التدريب، المردود والعائد على الاستثمار البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 1998.

45. جودة محفوظ أحمد: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.

46. حاروش نور الدين: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

47. حجازي محمد حافظ: **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، مصر، 2007.

48. حجازي محمد حافظ: **دعم القرارات في منظمات الأعمال**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006.

49. حريم حسين: **سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

50. حريم حسين: **مبادئ الإدارة الحديثة – النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة**، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

51. حسن راوية محمد: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2000.

52. حسنين حسين محمد: **تقويم التدريب**، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

53. خطاب عايدة السيد، أيوب أيمن حسن، ناصر فداء محمد: **إدارة الموارد البشرية الدولية – من منظور شركات دولية النشاط**، 2007.

54. خليل موسى: **الإدارة المعاصرة – المبادئ الوظائف الممارسة**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.

55. دادي عدون ناصر: **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

56. ديسلر جاري تع عبد القادر عبد القادر محمد: **أساسيات الإدارة**، دار المريخ، السعودية، 2002.

57. ربابعة علي محمد: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن ،2003.

58. رشيد فارس مازن: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001.

59. زوليف مهدي حسن: **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.

60. زوليف مهدي حسن: **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي**، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2001.

61. شرابي عبد العزيز: **تقنيات التنبؤ**، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002/2001.

62. شكشك أنس: **علم النفس الإداري**، ط1، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، سورية، 2009.

63. شكشك أنس: **علم النفس التجاري**، ط1، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، سورية، 2009.

64. صخري عمر: **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2007.

65. عباس سهيلة محمد: **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

66. عباس علي: **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

67. عبد الباقي صلاح الدين: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.

68. عبد الباقي صلاح الدين، مسلم عبد الهادي، حسن راوية: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.

69. عبد المطلب سامح، قنديل علاء محمد، الصميدعي نبيه محمد: **إدارة التفاوض**، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011.

70. عبد الوهاب عصام: **إدارة الأفراد**، دار زهران، الأردن، 2008.

71. عبد الوهاب ليلى: **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، مصر، 2000.

72. عبيدات محمد، الضمور هاني، حداد شفيق: **إدارة المبيعات والبيع الشخصي**، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

73. عبيدات محمد، حداد شفيق، سمارة عبد الله، **إدارة المبيعات مدخل سلوكي**، ط3، دار المستقبل، الأردن، 1995.

74. عقيلي عمر وصفي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

75. علاقي مدني عبد القادر: **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة المدينة للصحافة، السعودية، 1993.

76. عليوة السيد: **تحديد الاحتياجات التدريبية**، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

77. عليوة السيد: **الإدارة المالية الحديثة ودراسات الجدوى الاقتصادية**، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

78. غربي علي، قيرة إسماعيل، سلاطنية بلقاسم: **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

79. غريفن جيل تع أيمن الأرمنازي: **طرق كسب الزبائن**، مكتبة العبيكان، ط1، المملكة العربية السعودية، 2001.

80. فركوس محمد: **الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

81. كورتل فريد، بن حسين ناجي: **التسويق- المبادئ والسياسات**، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.

82. ماتيس روبرت، جاكسون جون تع فتوح محمود: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009.

83. ماهر أحمد: **الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، جامعة الإسكندرية، مصر، 1997.

84. ماهر احمد: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

85. محمد موفق حديد: **الإدارة- المبادئ والنظريات والوظائف**، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

86. مرسي جمال الدين محمد، أبو بكر مصطفى محمود: **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع**، الدار الجامعية، مصر، د.ت.

87. مصطفى أحمد سيد: **إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة بنها، مصر، 2000.

88. ملدعون عيسى، وآخرون: **إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2012.

89. هارون الطاهر، بلمرابط أحمد: **التحليل الاقتصادي الجزئي**، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1998.

90. نيلسون بوب تع مكتبة جرير: **1001 طريقة لتحفيز موظفيك**، ط1، مكتبة جرير، السعودية، 2000.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية.

91. Alazard C. , Sépari S. : Contrôle de gestion, 5eme édi, Dunod, France, 2001.

92. Ammi C. : Le Marketing-Un outil de discision face a l'incertitude, Copy Right, France, 1993.

93. Amos T. , Ristow A. , Ristow L. , Pearse N. : Human Resource Management, 3rd édi., Juta, 2008.

94. Arnaud Y. Saint : L'interaction Professionnelle: Efficacité et coopération, 2eme édi, PUM, Canada, 2003.

95. Benraouane S. A. : Le Management des Ressources Humaines, OPU, Algérie, 2010 .

96. Bénédicte H. : Gestion du bénévolat et du volontariat, Deboeck, Belgique, 2006.

97. Bernadet J. P. , Bouchez A. , Pihier S. : Précis de Marketing, Natan, France, 1996.

98. Chandra B. : Modern Marketing- Principles and practice, Eastern, France, 2010.

99. Charon G. , Hermel L. : La Vente-la nouvelle donne des forces de ventes, Economica, France, 2002.

100. Chirouze Y. : Le Marketing-Le choix de moyens de l'action commerciale, O.P.U, Algérie, 1990.

101. Cobut E. , Bomal G. : Motiver, être motivé et réussir ensemble, Pro, Belgique, 2009.

102. Cotler Ph. , Dubois B. : Marketing Management, 11eme édi, Publi Union, France, 2004.

103. Dayan A. : Manuel de Gestion, V_1, Ellipses, France, 1999.

104. Debourg M. Camille, Cavelin L. , Perrier E. : Pratique du Marketing, Berti, Algérie, 2004.

105. Decoster M. , Pichault F. : Traité de Sociologie du Travail, 2eme édi, Deboeck, Belgique, 1998.

106. Demeure C. : Marketing, 3eme édi, Dalloz, France, 2001.

107. Dhénin J. F. , Berry PH. : Management & Gestion des Unités Commerciales, Bréal, France, 2004.

108. Dolan S. et autres : La Gestion des Ressources humaines, Pearson, Canada, 2002.

109. Doriath B. : Contrôle de gestion en 20 fiches, 5eme édi, Dunod, France, 2008.

110. Dubois P.L. , Jolibert A. : Le Marketing -Fondements et Pratique, 3edi, Economica, France, 1998.

111. Fournis Y. : Le Réseau de Vente, 1ere édi, Dunod, France, 1997.

112. Hamon C. , Lézin P. , Toullec A. :Gestion et Management de la force de vente, 2édi, Dunod, France, 2000.

113. Harrison R. : Human Resource Management Issues and Strategies 1st édi. Add Wesley Publishing Company, England, 1998

114. Helfer J.P. , Orsoni J. : Marketing, 7eme édi, Vuibert, France, 2001.

115. KHelassi R. : Management Ressources Humaines, Homma, Algérie, 2010.

116. Lacono G. : Gestion des Ressources Humaines, Casbah, Algérie, 2004.

117. Lancaster G. , Withey F. : Marketing fundamentals, Butter worth- Heinemann, USA, 2006.

118. Lautier G. : Les Rémunérations - Comment faire évaluer son système de rémunération, Maxima, France, 1993.

119. Leboyer C. L. : Evaluation du Personnel, 2eme édi, Organisation, France, 1996 .

120. Lendrevie J. , Lindon D. : Mercator, 6eme édi, Dalloz, France, 2000.

121. Léonard F. : Stratégies de marketing industriel, Colletition Diriyel, France, 1994 .

122. Maron G. , Michel D. : Marketing - Mode d'emploi, Organisation, France, 1995.

123. Médan P. : Microéconomie, 3eme édi, Dunod, France, 2004.

124. Mikol A. , Stolowy H. : Contrôle de gestion – Cas pratique, Gualino, France, 1997.

125. Moisset J. , Toussaint P. , Plaite J. : La Gestion des ressources humains pour la reussite scolaire, PUQ, Canada, 2003.

126. Pattis S. William: Careers in Advertising, Library of congress cataloging, U.S.A, 1996.

127. Peretti J. M. : Ressources Humaines et Gestion de Personnel, 2eme édi, Vuibert, France, 1998.

128. Sekiou L., Pertti J. M. : Gestion des Ressources Humaines, 2 eme édi, Deboek, Belgique, 2004.

129. Shaun T. : Essentials of Human Resource Management, 5th édi, Jordan Hill, USA, 2006.

130. Stafford J. , Bodson P. : L'analyse multi-variée avec SPSS, Québec, Canada, 2006.

131. Sylvie S. O. , Victor H. : Gestion des performances on travail, Deboeck, Belgique, 2007.

132. Vanbol J. M. , Vgeux W. : Les Relations Publiques, Labor, Belgique, 1987.

133. Vandercammen M. : Marketing, 2eme édi, Deboeck, Belgique, 2006.

134. Vernette E. : L'essentiel du Marketing, 3eme édi, Eyrolles, France, 2008.

135. William R. J. , Kazanas H. C. : Planning and Managing Human Resources, 2édi, HRD, Canada, 2003.

136. Zeyl A. , Dayon A. : Force de vente, 2ème édi, Organisation, France, 2000.

ثالثا: مواقع الأنترنيت.

137. www. Abahe.co.uk.

138. www.annabaa.org.

139. www.alhandasa.net.

140. www. Almaany.com.

141. www.definitions-marketing.com.

142. www.coors.toocharger.com.

143. www.cubba.keuf.net.

144. www.dallah-forum.com.

145. www.definitions-marketing.com.

146. www.elamal.org.

147. www.faculty.ksu.edu.sa.

148. www.gou.ae.

149. www.hrdiscussion.com.

150. www.hrp-kw.com.

151. www.justforhims..net.

152. www.kenanaonline.com.

153. www.khafagy.maktoobblog.com.

154. www.memoireonline.com.

155. www.ngoce.org.

156. www.ons.dz

157. www.slideshare.net.

158. www. Tootshamy.com.

رابعا: مصادر أخرى.

159. أحمد سيد مصطفى: إستراتيجية إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مداخلة بمؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، أكتوبر، 2002.

160. إلهام يحياوي، مريم يحياوي: دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 17، 2007.

161. حسن السيد أبو هشام: الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية، محاضرات منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.

162. عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، على الموقع: www.pdffactory.com

163. نشوان عماد: الدليل العلمي لمقرر الإحصاء التطبيقي، محاضرات منشورة، جامعة القدس المفتوحة، 2005.

164. نعيمة يحياوي: أدوات مراقبة التسيير – بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008.

الملاحق

ملحق رقم: (01): المخطط البياني للدراسة

مراحل إنجاز الدراسة					الهدف
تسيير القوى البيعية					المتغير الرئيسي للدراسة
مكانة القوى البيعية	اختيار وتعيين القوى البيعية	تدريب القوى البيعية	تحفيز القوى البيعية	الرقابة على القوى البيعية	المتغيرات الفرعية للدراسة
دراسة نظرية	دراسة نظرية	دراسة نظرية	دراسة نظرية	دراسة نظرية	تحديد معايير لقياس وتقييم المتغيرات الفرعية للدراسة
في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (تجارية، خدمية، صناعية)					ميدان إجراء الدراسة: عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
دراسة	دراسة	دراسة	دراسة	دراسة	التحقّق من وجود المتغيرات الفرعية في ميدان الدراسة (العينة) ودراستها وفقا لطبيعة المؤسسات
ميدانية	ميدانية	ميدانية	ميدانية	ميدانية	قياس وتقييم الحالة الواقعية للمتغيرات الفرعية في ميدان الدراسة (العينة) بمقارنتها مع المعايير المحددة.
خاتمة عامة (النتائج والتوصيات)					تحديد الانحرافات بين الحالتين النظرية والميدانية وتقديم الاقتراحات المناسبة لتحسين المتغير الرئيسي.

ملحق رقم: (02): استمارة الاستبيان

استبيان حول " تسيير قوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – الواقع والأفاق "

سيدي المحترم؛ **السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.**

أتشرف بأن أطلب من حضرتكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على محتويات هذا الاستبيان، والمتعلق بإعداد أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات تحت عنوان:

"تسيير قوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- الواقع والأفاق ".

من إعداد الطالب:

جبار بوكثير

تحت إشراف:

د. مصطفى عقاري

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جامعة باتنـــة.

سيدي المحترم؛

أرجو منكم التكرم بالاطلاع على كل أجزاء الاستبيان، والإجابة عنها بتأنٍ وروية بغية الوصول إلى المعطيات الواقعية والموضوعية حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما أتعهد بأن الإجابات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا في الخدمة العلمية للبحث دون أي غرض آخر.

سيدي المحترم؛

شكرا مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتكم في انجاز هذا البحث.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

جبار بوكثير

ملاحظة:

- **أرجو منكم القراءة بتمعن ثم الإجابة بوضع إشارة (√) في الخانة أو الخانات المناسبة من كل سطر**
- **أرجو منكم التبرير عند اختيار السؤال المفتوح (غيرها: .....) بتعبير مختصر عن رأيكم**
- **في حالة أي غموض، أرجو منكم الاطلاع على مسودة المصطلحات المساعدة (المرفقة بالاستبيان) أو الاتصال عبر البريد الالكتروني:**

djebarbouketir@yahoo.fr

التعريف بالمجيب عن الاستبيان.

المؤهل التعليمي:................ الوظيفة في المؤسسة: .... عدد سنوات الخبرة:.....................................

معلومات عامة حول المؤسسة :

طبيعة النشاط:

☐ تجاري ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ غيره (أذكر):.............

المحور الأول: مكانة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا: معلومات عامة.

س1: هل تستخدم مؤسستكم سياسة القوى البيعية (رجال البيع)؟

☐ نعم ☐ لا

س2: (حالة الإجابة بـ نعم فقط)، ما هو الصنف الأكثر اعتمادا من قِبل مؤسستكم؟

☐ الأعوان الأجراء المتخصصون ☐ السواح الوكلاء العارضون ☐ السماسرة ☐ الوكلاء ☐ الوسطاء

س3: (حالة الإجابة بـ لا فقط)، ما هي أكثر العوامل تسببا في ذلك؟

☐ لأسباب مالية ☐ لأسباب بشرية ☐ لأسباب تنظيمية ☐ لطبيعة النشاط ☐ غيرها(أذكر):.........

س4: ما هو الأسلوب المنتهج لهيكلة القوى البيعية في سوق مؤسستكم؟

☐ حسب المناطق ☐ حسب المنتجات ☐ حسب العملاء ☐ غيرها (أذكر):...

ثانيا: فقرات الاستبيان:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
A1	تميّز المؤسسات الاقت. الجزائرية عن باقي مواردها البشرية الجزء الذي يعمل كقوى بيعية					
A2	تتكون قوى البيع العاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من تشكيلة متنوعة الأصناف					
A3	تتميز القوى البيعية العاملة بالمؤسسات الاقت. الجز. بخصائص فريدة في مجال عملها					
A4	تكتسي القوى البيعية أهمية بالغة في محيط عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية					
A5	تعتمد المؤسسات الاقت. الجزائرية بالدرجة الأولى على القوى البيعية في تصريف منتجاتها					
A6	تعتمد المؤسسات الاقت. الجزا. على القوى البيعية في البحث عن الزبائن والمحافظة عليهم					
A7	تساهم القوى البيعية في تحديد شكل منتجات المؤ. الاق. الجزا. وتسعيرها، وتوزيعها، والترويج لها					
A8	تساهم قوى البيع العاملة بالمؤسسات الاقت. الجز. في تحقيق مبادئ التنمية المستدامة					
A9	تُسند المؤسسات إ. الجزا. إلى قواها البيعية مهام وأهداف متنوعة يتم تحديدها بدقة					
A10	تستخدم المؤسسات إ. الجزا. طرق علمية في تحديد متطلباتها من (حجم) القوى البيعية					
A11	تُقسّم المؤ. إ. ج. سوقها إلى مناطق وقطاعات بيعية متكافئة الفرص والجهود بناء على دراسات حول السوق					
A12	تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزا. بهيكلة قواها البيعية عبر السوق بفعالية وشفافية					

المحور الثاني: اختيار وتعيين القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا: معلومات عامة.

س1: هل تعتمد مؤسستكم معايير موضوعية (متعلقة بمتطلبات شغل الوظائف البيعية) في اختيار قواها البيعية؟

☐ نعم ☐ لا

س2: ما هي الجهة التي تسند عليها مؤسستكم أكثر مسؤولية اختيار القوى البيعية؟

☐ الجهة المختصة بالمؤسسة ☐ مكاتب التشغيل ☐ اشخاص ذوي خبرة ☐ غيرها (أذكر):...........................

س3: هل تعتمد مؤسستكم بالدرجة الأولى في الحصول على القوى البيعية على؟

☐ المصادر الداخلية ☐ المصادر الخارجية

ثانيا. فقرات الاستبيان.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
A1	تملك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إستراتيجية فعالة لاستقطاب الموارد البشرية					
A2	تولي المؤ. الاقت الجزا. اهتماما معتبرا لاختيار أفراد قواها البيعية خاصة من حيث التركيز على استقطابهم					
A3	تعمل المؤ. الاقت. الجزا. على دراسة كل العوامل التي قد تؤثر على عملية اختيار وتعيين قواها البيعية					
A4	تعمل المؤ. الاقت الجزا. على دراسة تأثير مرحلة الاختيار والتعيين على باقي مراحل تسيير قواها البيعية					
A5	تعتمد المؤ. الاقت. الجزائرية على نتائج تحليل وظائفها البيعية في تحديد متطلباتها من القوى البيعية					
A6	تقوم المؤ. الاقت الجزائرية بتحديد الخصائص المميزة لقواها البيعية قصد بلوغ الاختيار السليم لها					
A7	تسند المؤسسات إ. الجزا. مهمة اختيار قواها البيعية إلى الجهات المعنية حسب معايير الخبرة والكفاءة					
A8	تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تنويع مصادر حصولها على القوى البيعية قدر الامكان					
A9	تعمل المؤسسات الاقت الجزائرية خلال المرحلة المبدئية للاختيار على استقبال الملفات ودراستها بعناية					
A10	تتم مرحلة المقابلة الشخصية تحت إشراف مختصين في جو يسوده عدم التحيز والموضوعية					
A11	تعمل المؤ. الاقت الجزا. خلال مرحلة الاختبار على المفاضلة بين المرشحين الأكثر تناسبا ومتطلبات الوظيفة					
A12	تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمتابعة وتوجيه رجال البيع الجدد بعناية أثناء فترة التجربة					

المحور الثالث: تدريب القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا: معلومات عامة.

س1: هل تعمل مؤسستكم على إعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالقوى البيعية؟

☐ نعم ☐ لا

س2: هل يتم تدريب القوى البيعية بمؤسستكم؟

☐ بصفة دورية ☐ كلما اقتضت الضرورة ☐ في مواعيد أخرى (أذكر):.................................

س3: هل تقوم مؤسستكم بتقويم عملية تدريب القوى البيعية بصفة جدية وموضوعية؟

☐ نعم ☐ لا

ثانيا: فقرات الاستبيان:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
A1	تسعى المؤسسات الاقت الجزا. إلى توفير كل المعلومات الضرورية قبل برمجة عملية تدريب قواها البيعية					
A2	تهدف المؤسسات الاقت. الجزائرية من خلال التدريب إلى تحسين أداء وتوجيه سلوك قواها البيعية					
A3	تعمل المؤ. الاقت الجزا. على تحديد الاحتياجات التدريبية بعناية قبل برمجة عملية تدريب قواها البيعية					
A4	تعمل المؤ. الاقت. الجزا. على معالجة جل المعوقات التي قد تؤثر على عملية تدريب قواها البيعية					
A5	تقوم المؤ. الاقت الجز. بتحديد أهداف برنامج تدريب القوى البيعية كخطوة أولى للقيام بعملية التدريب					
A6	يتضمن برنامج تدريب القوى البيعية المواضيع التي من شأنها تحقيق الأهداف المخطّطة للبرنامج					
A7	توفر المؤ. الاقت الجزا. الوسائل البشرية والمادية اللاّزمة لضمان نجاح برنامج تدريب القوى البيعية					
A8	تعمل المؤ. إ. الجزا. على توفير الظروف الزمانية والمكانية المناسبة لضمان فعالية برنامج تدريب ق البيع					
A9	تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتقويم برامج تدريب القوى البيعية بصفة مستمرة					
A10	تتم عملية تقويم برامج تدريب القوى البيعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزا. عبر مراحل منهجية					
A11	يشتمل تقويم برامج تدريب القوى البيعية على تقويم كل الجوانب المتعلقة بالبرنامج التدريبي					
A12	تستخدم المؤ. الاقت الجزا. في تقويم برامج تدريب القوى البيعية أدوات متنوعة ذات مصداقية واعتمادية					

المحور الرابع: تحفيز القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا: معلومات عامة.

س1: ما هو المغزى الأساسي من قيام مؤسستكم بتحفيز قواها البيعية؟

☐ تحقيق الرضا الوظيفي ☐ اثارة الدافعية ☐ توجيه السلوك ☐ غيرها (أذكر):...........................

س2: ما هي أكثر الصور المادية استخداما لتحفيز القوى البيعية بمؤسستكم؟

☐ الأجور الثابتة ☐ العمولات ☐ العلاوات ☐ غيرها (أذكر):...........................

س3: ما هي أكثر الصور المعنوية استخداما لتحفيز القوى البيعية بمؤسستكم؟

☐ المسابقات ☐ الترقية ☐ ظروف العمل ☐ غيرها (أذكر):...........................

ثانيا: فقرات الاستبيان:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
A1	تقوم المؤ. الاقت. الجز. بتحفيز قواها البيعية بناء على قاعدة معلومات تشمل جل تصرفاتها وأداءاتها					
A2	تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحفيز قواها البيعية وفقا لمعايير واضحة وعادلة					
A3	تهدف المؤ. الاقت. الجز. من خلال عملية التحفيز إلى تحريك الطاقات الكامنة لدى قواها البيعية واستغلالها					
A4	تعمل المؤسسات الاقت. الجز. على معالجة جل العراقيل التي من شأنها التأثير على فعالية عملية تحفيز قواها البيعية					
A5	يستفيد رجال البيع العاملين بالمؤ. الأقت. الجزامن مرتبات ثابتة كحد أدنى مهما تغير حجم النشاط					
A6	تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزا. نظام العمولات في تعويض رجال البيع (أداء مستحقاتهم)					
A7	تدفع المؤ. الاقت. الجزا. عِلاوات كمكافأة لرجال البيع عن تصرفاتهم الايجابية اتجاه المؤسسة وزبائنها					
A8	يستفيد رجال البيع العاملين بالمؤ. الاقت. الجزا. من مزايا مادية عديدة إضافة إلى أجرة العمل					
A9	ظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عادة مسابقات بين رجال البيع بهدف دفعهم لزيادة النشاط					
A10	تتم ترقية رجال البيع في المؤ. الأقت. الجزا. بناءً على معايير موضوعية وبشفافية حسب درجة الاستحقاق					
A11	تعمل المؤسسات الاقت. الجزا. على تهيئة كل ظروف العمل التي تساعد رجال البيع على أداء مهامهم					
A12	تستخدم المؤ. الاقت. الجزا. صورا أخرى من الحوافز المعنوية لاثارة الدافعية لدى قواها البيعية					

المحور الخامس: الرقابة على القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا: معلومات عامة.

س1: هل تمارس مؤسستكم الرقابة على أصناف؟

☐ القوى البيعية الداخلية ☐ القوى البيعية الخارجية

س2: هل تتم الرقابة على القوى البيعية في مؤسستكم؟

☐ نهاية كل فترة نشاط ☐ بشكل مستمر ☐ بصفة فجائية ☐ غيرها (أذكر):.............................

س3: هل تشتمل عملية الرقابة على القوى البيعية في مؤسستكم على؟

☐ أداء القوى البيعية ☐ سلوك القوى البيعية ☐ جهود القوى البيعية ☐ غيرها (أذكر):.............................

ثانيا: فقرات الاستبيان:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
A1	تهتم المؤسسات الاقت الجزا. بعملية الرقابة على القوى البيعية نظرا لدورها في متابعة وتقييم أدائها وسلوكها					
A2	تعمل المؤسسات الاقت الجزا. على التحديد الدقيق لمختلف عناصر الرقابة التي تخضع إليها القوى البيعية					
A3	تعمل المؤسسات الاقت الجزا. على ترجمة كل أهداف الرقابة على قواها البيعية في شكل معايير متنوعة ودقيقة					
A4	تسعى المؤ. الاقت الجزا. إلى معالجة جل العوائق التي من شأنها التأثير في عملية الرقابة على القوى البيعية					
A5	تسعى المؤسسات الاقت الجزا. إلى إعداد الموازانات التقديرية بشكل يجيز استخدامها في الرقابة على نشاط قواها البيعية					
A6	تعمل المؤسسات الاقت الجزا. على استغلال الميزانية التقديرية للمبيعات في الرقابة على نشاط قواها البيعية					
A7	تعمل المؤ. الاقت الجزا. على اعداد الميزانية التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع بالشكل الذي يُبسّط مراقبة قواها البيعية					
A8	تعمل المؤ. الاقت الجزا. على موازنة إيرادات وتكاليف قواها البيعية من خلال اعداد ميزانية تقديرية خاصة بها					
A9	تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على إعداد لوحات قيادة خاصة لمتابعة وتقييم أداء قواها البيعية					
A10	تعمل المؤ. الاقتص. الجزا. على استغلال تقارير أفراد قواها البيعية في ممارسة الرقابة على أدائهم وسلوكهم					
A11	تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على أسلوب القائمة التقديرية في تقييم جهود أفراد قواها البيعية					
A12	تعمل المؤ. الاقتص. الجزا. على استغلال بطاقة الأداء المتوازن في ممارسة رقابة شاملة على قواها البيعية					

ملاحظات واقتراحات.

سيدي المحترم؛ إذا كانت لديكم أي ملاحظات أو اقتراحات حول موضوع الدراسة، سأكون شاكرا لكم إن تفضلتم بها في المجال التالي:

....

....

....

....

........شكرا على حسن تعاونكم........


الملخّصات

ملخص.

تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع عملية تسيير القوى البيعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد تمت معالجتها من خلال المزج بين مختلف المتطلبات العلمية النظرية، والمعطيات الرقمية الواقعية حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في كل مرحلة من مراحل إعداد البحث.

إن التحولات المستمرة التي يفرزها محيط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بالمنافسة السوقية وتصريف المنتجات، تجعل من مهمة تحقيق الأهداف أمرا صعبا، يتطلب من هذه المؤسسات استخدام وسائل وسياسات حديثة مع الاهتمام بها بالشكل الذي يتيح لها التميز عن باقي المؤسسات الناشطة في نفس المجال. حيث تعد سياسة القوى البيعية من الوسائل الحديثة التي أصبحت المؤسسات تعول عليها بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها خاصة التسويقية منها، نظرا لتميزها بخصائص تمكنها من ذلك إذا ما تم الاهتمام بها بكيفية مناسبة.

وتشير نتائج العمل الميداني إلى أنه، بالرغم من اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على سياسة القوى البيعية، إلا أن قلة الاهتمام بتنويع تشكيلتها وتنظيمها، وعدم الاستناد إلى منهج علمي مدروس في اختيار أفرادها، دون السعي إلى بناء نظام تدريبي فعال لتطوير قدراتها ومهاراتها، وعدم تحفيزها بشكل يعمل على التأثير فيها، دون ضمان فعالية الرقابة عليها، يجعل من عملية تسيير القوى البيعية في هذه المؤسسات لا ترق إلى المستوى المطلوب.

<u>الكلمات الدالة:</u> القوى البيعية - الاستقطاب - الاختيار - التعيين - التدريب - الأداء - التحفيز - السلوك - الرقابة - تقييم الجهود.

Abstract.

This study aims identifying the reality of the process of performing sales forces in the Algerian economic institutions. The study has been processed through the blending of various scientific theory requirements, and data digital realism about the Algerian economic institutions in every stage of the preparation of the search.

The ongoing transformations secreted by Algerian economic institutions, especially with regard to competition market and drainage products, make the task of achieving the objectives difficult. Besides, they require these institutions to use the means and policies modern with attentive ways that allow them to stand out from the rest of the active institutions in the same field. The policy of sales forces of modern methods that have become largely dependent upon the achievement of its objectives especially in marketing them due to the characteristics enable them to excellence.

The results of the field work has shown that despite the adoption of economic institutions still Algerian policy powers sales lack of interest in diversifying range and organization, and not to rely on scientific method thoughtful in choosing its members, without seeking to build an effective system training to develop their capabilities and skills, and demotivated by many influences, without ensuring the effectiveness of controls that makes the process of performing sales forces in these institutions undermined and doesn't meet the need of the required level.

Key words: sales forces - polarization - Selection - Recruitment - Training - Performance - Motivation - behavior - control - assessment efforts.